МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»

Е.В. Кузнецова
Н.Н. Бекренева
Т.В. Тарасова

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Пенза 2013

SHOUT
SHARE IT

Annotation

Учебное пособие содержит необходимый теоретический минимум, вопросы для самоконтроля, деловые игры, практические ситуации по основным разделам дисциплины. В разделе для самостоятельной работы приведены методические рекомендации по выполнению курсовой работы, примерная тематика курсовых работ и вопросы семинарских занятий.

- Е.В. Кузнецова, Н.Н. Бекренева, Т.В. Тарасова
  - ВВЕДЕНИЕ
  - Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
    - Тема 1 РОЛЬ И МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ
    - Тема 2 ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ
    - Тема 3 ЭВОЛЮЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
    - Тема 4 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
    - Тема 5 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
    - Тема 6 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – КАК СИСТЕМА
    - Тема 7 СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ИХ РЕГУЛИРОВАНИЕ
    - Тема 8 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ
    - Тема 9 МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
    - Тема 10 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ
    - Тема 11 ОЦЕНКА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА
    - Тема 12 НАЕМ, ПРИЕМ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
    - Тема 13 ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
    - Тема 14 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
    - Тема 15 МОТИВАЦИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
    - Тема 16 РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОЦЕНКА

- Тема 17 ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ
- Тема 18 АУДИТ ПЕРСОНАЛА КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- Раздел 2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
  - Занятие 1
  - Занятие 2
  - Занятие 3
  - Занятие 4
  - Занятие 5
  - Занятие 6
  - Занятие 7
  - Занятие 8
  - Занятие 9
  - Занятие 10
  - Занятие 11
  - Занятие 12
  - Занятие 13
  - Занятие 14
  - Занятие 15
  - Занятие 16
- Раздел 3 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ
  - 3.1 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы
  - 3.2 Примерная тематика курсовых работ
  - 3.3 Вопросы к семинарским занятиям
- Ключи к тестам
- ГЛОССАРИЙ
- ЛИТЕРАТУРА
- ПРИЛОЖЕНИЯ
  - Приложение 1
  - Приложение 2
  - Приложение 3
  - Приложение 4
  - Приложение 5
  - Приложение 6

Е.В. Кузнецова, Н.Н. Бекренева, Т.В. Тарасова
Управление человеческими ресурсами. учебное пособие

ВВЕДЕНИЕ

Предприятие как система управления человеческими ресурсами подразумевает эффективную управленческую деятельность, которая является гарантом того, что предприятие сможет выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы. Текущие изменения на предприятии в то же время связаны часто с изменениями в персонале – его отношением к труду.

Потребность в специалистах, обладающих современными глубокими знаниями в области управления человеческими ресурсами наиболее велика в системе управления отечественной экономикой, и в первую очередь, в организациях ее основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и системе управления человеческими ресурсами в особенности.

Основную нагрузку в реализации этих изменений несут специалисты по управлению человеческими ресурсами, поэтому именно от того, насколько полно они будут вооружены такими знаниями и, главное, насколько умело, эффективно они смогут применять их на практике, зависит то, как организации смогут вести конкурентную борьбу и как они достигают поставленные цели.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в базовую часть профессионального цикла основной образовательной программы по направлению подготовки 080200 – Менеджмент.

В результате изучения дисциплины бакалавр должен обладать следующими общекультурными и профессиональными компетенциями: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);

стремлением к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);

способностью анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-13);

способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК13);

владеть современными технологиями управления персоналом (ПК-14);

умением проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры (ПК-37).

В целях реализации компетентностного подхода в предлагаемом учебном пособии представлены конкретные проблемные ситуации и деловые игры по основным разделам дисциплины, а также содержится необходимый минимум теоретического материала, вопросы для самоконтроля, вопросы семинарских занятий.

Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Тема 1 РОЛЬ И МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ

Цель занятия: выявить междисциплинарную взаимосвязь науки управления и управления человеческими ресурсами.

План занятия:

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Управление персоналом в системе управления организацией.
3. Внешняя среда организации и управление человеческими ресурсами.

Методические указания

На заре развития науки управления, более ста лет назад, управление организацией и управление ее персоналом не различались. Можно сказать, что теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время управление человеческими ресурсами формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда и других наук. За такой долгий промежуток времени (с начала промышленной революции до наших дней) роль человека в организации существенно менялась. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Основным постулатом классической школы управления персоналом являлось предположение, что труд для большинства индивидов не приносит удовлетворение. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Основным стимулом для повышения производительности труда является соответствующая заработная плата и то, что начальник будет справедлив. Однако, на определенном этапе развития отношения между руководителем и подчиненным, основанные на таких принципах стали давать сбой. Работники стремятся быть непросто винтиками в организационном механизме, а стать полезными и значимыми и быть признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги в побуждении и мотивировании к труду. Таковы основные положения теории

человеческих отношений.

Исходной точкой направления «человеческие отношения » стали Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо, которые он проводил в 1927-1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго. В теории человеческих отношений главная задача руководителя: сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Начальник должен предоставить своим подчиненным определенную самостоятельность. Факт удовлетворения потребностей индивидов по взаимодействию и в чувстве их собственной значимости поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям.

В 70-е годы XX века в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху научно-технической революции и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией и т. п. В практике управления персоналом складывается подход с позиций человеческих ресурсов. Это выражалось в том, что руководство компаний осознало необходимость расширения самостоятельности и самоконтроля подчиненных. Главной задачей руководителя в этой ситуации было создание такой обстановки, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, творческий подход к работе.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций, основными из которых являются: планирование работы с персоналом (разработка стратегического и оперативного планов), организация системы управления персоналом, мотивация трудовой деятельности работников организации, оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

В процессе своего развития управленческая деятельность начиная с 80-х годов XX в. перешла на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем

изменения и обеспечивает организации конкурентные преимущества. Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого в нем персонала. Хорошо подготовленный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой такое же богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии. Изменяются и требования к работнику. Главным становятся признание высокой социальной ответственности сотрудников организации и, в первую очередь, управляющих. Сущность работы управленческого персонала состоит в принятии управленческих решений, организации их реализации и контроле за исполнением. Аппарат управления – составная часть любого предприятия, его главная задача – эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения поставленных целей.

Современный подход в менеджменте – это адекватная реакция на перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды с учетом человеческих ценностей. Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться человеческими ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

Контрольные вопросы

1. На базе каких дисциплин формируется наука управления человеческими ресурсами?
2. Каково место управления персоналом в системе управления организацией?
3. Как влияет внешняя среда на управление человеческими ресурсами?

Тест

1. Управление – это…

а) целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние;

б) руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.;

в) общественный характер труда;

г) морально-этические рычаги воздействия.

2. Объект управления – это…

а) управляющая подсистема;

б) управляемая подсистема;

в) средства труда;

г) информация.

3. Субъект управления – это…

а) работник управления;

б) средства труда;

в) менеджмент;

г) маркетинг.

4. Расположите названия методов, используемых при принятии решения, определении альтернативных вариантов, в соответствии с их характеристикой:

1) «мозговая атака»;

2) «морфологический анализ»;

3) метод аналогии;

4) «системный анализ».

а) изучение всевозможных комбинаций вариантов организационных решений посредством построения матрицы, 1-й ряд которой разбивает решаемую проблему на более мелкие задачи, 2-й ряд матрицы определяет всевозможные варианты (подходы) ее решения;

б) раскрытие составляющих компонентов управления персоналом (целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления работниками и др.), выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину;

в) метод коллективного генерирования идей решения творческой задачи, цель которого заключается в сборе большего количества идей посредством поощрении реплик, запрете критики;

г) применение организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками к рассматриваемой системе.

5. Основными целями управления персонала являются:

а) обеспечение потребности организации в кадрах;

б) выполнение производственного плана;

в) анализ финансовой деятельности предприятия;

г) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;

д) организация эффективного сбыта продукции, производимой предприятием.

6. Наиболее актуальным в условиях острой конкурентной борьбы фактором эффективности управления организацией является…

а) оптимальность использования материальных ресурсов;

б) экономия финансовых ресурсов;

в) экономия времени, скорости реагирования на изменения среды;

г) экономия материальных ресурсов.

7. В состав управляющей подсистемы организации входят…

а) элементы иерархии организации;

б) руководители и органы управления;

в) производственная и экономическая подсистемы;

г) социальная и экономическая подсистемы.

8. К общим (универсальным) закономерностям управления можно отнести закономерность…

а) преимущественной эффективности сознательного планомерного управления;

б) преобладания управления над производством;

в) инерционности управляемой системы по отношению к изменениям;

г) больших затрат ресурсов для эффективного управления.

Тема 2 ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Цель занятия: закрепление представления о ключевых понятиях курса, составе и структуре персонала организации.

План занятия:

1. Понятие, экономическое содержание и классификация персонала.
2. Структура персонала организации АПК.
3. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами организации.

Методические указания

В отечественной и зарубежной науке и практике управления широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Хотя их часто и считают синонимами, но каждый из них имеет разное содержание и смысловую нагрузку. Под кадрами понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников. Часто понятие «кадры» отождествляют с понятием «персонал». Понятие персонал происходит от латинского слова «personalis» (от лат. – личный) и означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. К персоналу также можно отнести работающих собственников и совладельцев при условии, что они, кроме причитающейся им части доходов, получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации.

Основными признаками персонала являются:

– наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);

– обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей), рабочих;

– целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура. Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т. е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории: – руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера);

– специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженерымеханики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

– служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: менеджер по закупкам, кассир, секретарь, табельщик и др.;

– рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом – «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих», разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 г. № 37.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39,40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Сегодня для управления сельскохозяйственным производством требуются специалисты самого разного профиля: агрономы, зооинженеры, ветврачи, инженеры, экономисты, маркетологи, специалисты по антикризисному управлению.

Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы». Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в том, что люди наделены интеллектом, и, в отличие от машин, их участие в производственном процессе носит не механический, а сознательный и эмоциональный характер. Только они приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом их ключевая и стратегическая роль в современной организации.

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологи ческих свойств людей. Специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), состоит в следующем:

– люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально осмысленная, процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;

– вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;

– люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Таким образом, основополагающими принципами современного подхода к управлению человеческими ресурсами организации являются:

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным;

2. Стратегический подход*:* ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде;

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотнесения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать

главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия;

4. Самоуправление и демократизация – активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации;

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей;

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста;

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации;

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления персоналом на уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность понятий «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».

2. Что представляет собой управление как вид трудовой деятельности персонала?

3. Какие предпосылки лежат в основе новых подходов в кадровом менеджменте?

4. Назовите принципы современного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Тест

1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне.

2. Что следует понимать под категорией «персонал»?

а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

3. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

а) степень реализации организационной цели;

б) уровень эффективности труда;

в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

4. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» в организации являются (при необходимости указать несколько):

а) различия в уровне экономической эффективности труда;

б) различия в уровне социальной эффективности труда;

в) финансовое положение предприятия;

г) воля руководства предприятия.

5. Характеристиками «ядра» персонала являются (при необходимости указать несколько):

а) защищенность рабочего места от влияния рынка;

б) гарантия занятости на длительную перспективу;

в) неудобные дни и часы работы;

г) стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;

д) негарантированное пенсионное обеспечение;

е) гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

6. Чем определяется неформальная структура трудового коллектива?

а) должностным положением его членов;

б) наличием разнообразных связей и межличностных отношений между его членами.

7. Согласно теории менеджмента к конкретным функциям управления процессами в организации нельзя отнести управление:

а) производительностью труда;

б) сбытом;

в) запасами;

г) персоналом.

8. Из каких категорий работников состоит аппарат управления сельскохозяйственного предприятия?

а) линейных и функциональных руководителей;

б) инженерно-технического состава и служащих;

в) директора, главных специалистов, специалистов, управляющих (начальников цехов);

г) руководителей, специалистов и обслуживающею (технического) персонала.

Тема 3 ЭВОЛЮЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Цель занятия: изучить основные этапы развития науки и практики управления персоналом.

План занятия:

1. Теория человеческого капитала.
2. Концепция «Анализ человеческих ресурсов».
3. Стохастическая позиционная модель.
4. Эволюция науки и практики управления персоналом.

Методические указания

Сегодня эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. В XX веке были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала: Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэри Беккеру в 1992 г. Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т.п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нём модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне – концепция анализа человеческих ресурсов (АЧР) – Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем в начале 60-х годов XX в.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании

которого скрыты значительные резервы.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

1. Предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

2. Обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;

3. Мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее как об активах, которые следует оптимизировать.

АЧР – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации.

Выделяют основные функции АЧР:

1. Работа с персоналом;

2. Определение издержек.

Работа с персоналом.

1. При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов. Позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

2. АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, а также может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижение своих работников внутри организации.

3. Расстановка персонала – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР помогает определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю – денежной форме.

4. Проблема удержания персонала – непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, помогает сделать более эффективным управление человеческими ресурсами организации.

5. Уровень текучести персонала – уровень сохранности

человеческих ресурсов. АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решение прежде, чем люди начнут покидать организацию.

6. Система оценки и вознаграждения – АЧР обеспечивает менеджера точными данными об индивидуальной ценности каждого работника, выраженной в денежных единицах, а также влияет на политику вознаграждения, т. к. часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

7. Использование персонала – процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т. д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

1. Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

2. Восстановительные издержки (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего.

Для измерения в денежной форме индивидуальных условной и реализуемой стоимостей была разработана стохастическая (вероятностная) позиционная модель. Реализация ее алгоритма включает следующие шаги:

– определить взаимоисключающий набор должностей или позиций, которые могут быть заняты работником в организации;

– определить стоимость каждой позиции для организации;

– определить ожидаемый срок работы человека в организации;

– найти вероятность того, что работник будет занимать каждую из определенных на первом шаге позиций в определенный момент в будущем;

– дисконтировать ожидаемый в будущем денежный доход для определения сегодняшней стоимости.

На первом шаге фактически составляется карьерная лестница работника в данной организации: последовательная цепочка позиций или служебных состояний с добавлением такого состояния, как уход из организации.

На втором шаге определяется будущий доход, который принесет в будущем работник, находясь на данной должности. Причем доход можно отнести как к личности работника, так и к позиции, которую он занимает, как в случае с личностными и позиционными восстановительными издержками.

На третьем шаге оценивают общий срок службы человека в организации. На него влияет множество факторов: индивидуальные ожидания, эмоциональное и физическое состояние работника, политика организации в области приема персонала и вознаграждения, мобильность на рынке труда и т. д.

На четвертом шаге описывают ожидаемый карьерный путь работника, вплоть до увольнения: с какой вероятностью каждый последующий год вплоть до года ожидаемого ухода из организации работник будет занимать каждую из возможных позиций. В последний год работы вероятность ухода должна быть равна 100 %.

На пятом шаге определяют величину дисконтирования. Как правило, она равна внутренней стоимости денежных ресурсов в организации. Затем определяют искомую реализуемую стоимость работника, суммируя его ожидаемую ценность за каждый год будущей работы.

На протяжении многовековой истории развития человеческого общества решались проблемы организации совместной деятельности людей, более эффективного использования их физических возможностей и трудовых способностей. Отношение к человеку, его роли в достижении целей организации менялось в процессе производства.

Эволюция управления персоналом отражает общие закономерности развития общества, экономики и производства. При этом периодизация этапов развития управленческой мысли во временном масштабе носит условный характер, так как новая концепция полностью не заменяет собой предшествующую, а

наблюдается сосуществование различных систем, теорий и подходов (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы эволюции управления трудом

Тип экономического развития	Эволюция управления человеческими отношениями		
	Материальная основа	Системо-образующий фактор	Вид управления трудом
Доиндустриальный	Мануфактурное производство	Кооперация рабочих	Ремесленный
Индустриальный	Фабричное (крупное машинное производство)	Система комбинирования машин (с живыми «придатками)	Технократический
Научно-технический	Гибкое производство, ориентированное на нововведения	Взаимодействие (в группе) в научно-производственном цикле	Инновационный

Контрольные вопросы

1. Когда были проведены первые оценки стоимости человеческого капитала?
2. Сформулируйте принципиальные положения концепции анализа человеческих ресурсов.
3. Перечислите параметры, включаемые в первоначальные издержки.
4. Объясните структуру восстановительных издержек.
5. Что такое ожидаемая реализуемая стоимость специалиста?
6. Охарактеризуйте научно-технический этап эволюции управления персоналом.

Тест

1. Доминирующие потребности персонала в период до 1900 года:

а) безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы;

б) повышение заработков на основе более высокой производительности;

в) потребности самовыражения;

г) интересы персонала практически не учитывались.

2. Процесс познания другого человека осуществляется …

а) через эмоциональную оценку другого человека;

б) попытку понять ход его мыслей или строй его поступков;

в) попытку понять стратегию изменения его поведения;

г) построение стратегии своего собственного поведения.

3. Выделите элемент системы контроля на предприятии. Это – …

а) план;

б) макроэкономическое равновесие;

в) возраст работников.

4. Делегирование полномочий является составной частью…

а) бюрократии;

б) децентрализации;

в) централизации;

г) концентрации.

5. Какая концепция управления является превалирующей в России?

а) нет четких концепций управления;

б) модели открытой системы;

в) модель, ориентированная на человека.

6. Какой из современных подходов к управлению рассматривает все процессы в виде целостных систем, обладающих новыми качествами?

а) системный;

б) ситуационный;

в) процессный.

7. Контроль в организации, с точки зрения менеджмента, – это…

а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей;

б) совокупность норм и ценностей общества, а также санкции, применяемые в целях их осуществления;

в) способность сознательно регулировать и изменять условия.

8. Основной современной идеей развития системы управления является создание…

а) полной автономии подразделений;

б) неформальных организаций;

в) внутриорганизационного рынка;

г) благоприятной внешней среды.

Тема 4 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Цель занятия: изучить методологию управления человеческими ресурсами.

План занятия:

1. Философия управления персоналом.
2. Концепция управления персоналом.
3. Закономерности и принципы управления персоналом.

Методические указания

Философия управления персоналом является неотъемлемой составной частью философии организации. Философия организация устанавливает совокупность организационных принципов и правил взаимоотношений персонала. Это своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всеми сотрудниками организации. Такой своеобразный моральный кодекс поведения внутри организации гарантирует успех и благополучие, сокращение конфликтных ситуаций, рост имиджа организации. Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ, который разрабатывается на основе следующих документов: Конституции РФ, Гражданского, Трудового кодексов РФ, Международной Декларации прав человека, устава, коллективного договора, опыта лучших организаций. Каждая промышленно развитая страна мира имеет свои отличительные особенности в формулировании философии бизнеса. В российских условиях зачастую лишь крупные предприятия, сохранившиеся или созданные на базе государственной собственности, имеют свою историю, приоритеты работы с персоналом, традиции, социальные гарантии. Примерная философия организации включает следующие разделы: цели и задачи организации, декларацию прав сотрудника, определение того, что поощряется и что запрещается, условия труда и организацию рабочих мест, оценку и оплату труда, социальные блага и гарантии, возможности реализации увлечений, условия отдыха.

Философия управления персоналом в различных странах имеет большие отличия. Английский стиль управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию

работников и поощрение достижений; обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка. В США управление персоналом построено на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна чёткая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии. Японский кадровый менеджмент основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования.

Концепция управления персоналом – система теоретикометодологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления человеческими ресурсами организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

– сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;

– ориентация на удовлетворение нужд потребителей;

– значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей;

– расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

Сегодня многие признают концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, которая выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом:

– экономического;

– органического;

– гуманистического.

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. В рамках органической

парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами. Учитывая все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве, можно нижеследующим образом классифицировать известные концепции (рисунок 1).

Рисунок 1 – Концепции управления персоналом

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс – по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства.

Закономерностями управления персоналом являются:

– соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

– системное формирование управления персоналом;

– оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;

– пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;

– пропорциональность производства и управления;

– необходимое разнообразие системы управления персоналом;

– изменение состава и содержания функций управления персоналом;

– минимизация числа ступеней управления персоналом;

– взаимодействие закономерностей управления персоналом.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации, они не зависят от воли и желания человека. Следует сказать, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены. Закономерности могут закончить свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения

или начала действия законов развития экономики.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Принципами управления персоналом являются: научности, плановости, демократического централизма, единства распорядительства, отбора, подбора и расстановки кадров, сочетания единоначалия и коллегиальности, контроля исполнения решений, линейного, функционального и целевого управления и др.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные концепции управления персоналом.
2. Какие документы используют при разработке философии организации?
3. В чем особенность современного подхода к управлению персоналом?
4. Назовите закономерности управления персоналом.
5. Чем отличается японская модель управления персоналом от американской?

Тест

1. К составу разделов документа «Философия организации» относятся…

а) основные обязанности сотрудника;

б) социальные блага;

в) срок действия;

г) цель и задачи организации;

д) служебная и коммерческая тайны.

2. К основным задачам по управлению персоналом относятся…

а) определение потребности в персонале;

б) мотивация результатов труда и поведения персонала;

в) расчет и выплата ЗП;

г) охрана труда и техника безопасности.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Планы по человеческим ресурсам определяют…

а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б) политику по отношению к временным работающим;

в) уровень оплаты;

г) оценку будущих потребностей в кадрах.

5. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что…

а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

6. Принцип комплексности подразумевает…

а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом, функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

7. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б) распространением научной организации труда, развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным

регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

8.Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами называется…

а) принципом управления;

б) функцией управления;

в) функциональным подразделением организации;

г) миссией организации.

Тема 5 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель занятия: научиться использовать административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

План занятия:

1. Понятие и сущность методов управления.
2. Общая характеристика экономических методов.
3. Сущность административных методов управления.
4. Общая характеристика социально-психологических методов.

Методические указания

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. В практике управления применяются три группы методов управления персоналом: экономические, административные, и социально-психологические методы управления.

Система методов управления персоналом организации представлена на рисунке 2.

Применение методов управления призвано обеспечить целеустремленность коллектива, организованность, четкость и слаженность работы персонала, оперативность и своевременность принимаемых решений, распорядительность, гибкость, дисциплинированность и инициативность.

К группе экономических методов относят: материальное стимулирование, льготное кредитование, дополнительное пенсионное и медицинское страхование. Эти методы основаны на глубоком материальном и духовном интересе работающего к результатам своего труда. Создание такого интереса, однако, не может ограничиваться только наличием зарплаты, премии и т. п. Экономическое управление отличается тем, что работающий приобретает глубокий интерес к конечному результату своего труда, т. е. стимулируется не сам факт труда, а его конечный результат.

Рисунок 2 – Система методов управления персоналом

Существуют, однако, управленческие задачи, с которыми только посредством экономических методов справиться невозможно. Для решения этих задач сохраняются организационнораспорядительные или, административные методы управления.

К административным методам можно отнести:

1. Регламентирование;
2. Нормирование;
3. Инструктирование;
4. Распорядительные воздействия.

Регламентирование деятельности предприятия – наиболее жесткая форма административного воздействия в разработке и реализации таких организационных документов, которые определяют порядок управления предприятием, а именно:

– положений общеорганизационного порядка, например Положения о данном предприятии;

– структуры (организации) управления предприятием;

– штатного расписания и должностных инструкций (функциональных обязанностей) по управлению предприятием;

– положений, определяющих внутренний порядок работы, а также статус, задачи и полномочия различных звеньев управления.

Нормирование деятельности предприятия заключается в

разработке и реализации норм, т. е. правил, и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления более гибок, чем регламентирование. Он неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентирами для движения в нужном направлении. В настоящее время широко используются нормы выработки, времени, численности, нормативы, устанавливающие соотношения между различными технико-экономическими показателями и т. д.

Инструктирование сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению.

Распорядительное воздействие. Это форма повседневной организации административной работы. Она включает подготовку, издание и реализацию всевозможных постановлений, директив, приказов, указаний, резолюций, распоряжений. Распорядительное воздействие может носить как письменный, так и устный характер.

Среди социально-психологических методов управления исходными являются выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения всего коллектива в целом. Эта работа должна систематически производиться каждым руководителем как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов – на основе таких способов анализа, как анкетирование, тестирование, хронометрия, наблюдение, опросы, интервью. Целый ряд социально-психологических методов прямо или косвенно направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих. Это:

– развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности;

– воспитание группового самосознания коллектива;

– сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия.

К этой же группе социально-психологических методов относится установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы и рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования. Переход к экономическому управлению, выдвижение на первый план методов, учитывающих глубокие внутренние интересы работающего, приоритет материального стимулирования не означают отказа от воспитательных методов. С этим неразрывно связана работа по развитию у всего персонала

предприятия демократических навыков управления, гласности, культуры ведения конструктивных дискуссий, смелости критики, терпимости к инакомыслию, поощрению плюрализма мнений.

Важное место в кадровой работе имеет документальное и делопроизводственное обеспечение.

Цель делопроизводственного обеспечения – организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются:

– своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;

– доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам;

– регистрация, учет и хранение документов по персоналу;

– формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;

– копирование и размножение документов по кадровым вопросам;

– контроль за исполнением документов;

– передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В подсистеме управления персоналом внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

– плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т. п.);

– первичной учетной (по учету труда и зарплаты);

– отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда, высвобождению работников и т. п.);

– по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т. п.);

– организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, понижения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т. п.).

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая

соответствует его функциональному назначению.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под методами управления? Назовите и охарактеризуйте основные методы управления.
2. Охарактеризуйте основные рычаги экономических методов управления.
3. Охарактеризуйте административные методы управления.
4. Чем характерны социально-психологические методы управления?
5. Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?
6. Какими стандартами и типовыми инструкциями в области делопроизводства пользуются при управлении персоналом?

Тест

1. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом**:**

а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

2. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается**:**

а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

3. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько)…

а) разработка стратегии управления персоналом;

б) работа с кадровым резервом;

в) переподготовка и повышение квалификации работников;

г) планирование и контроль деловой карьеры;

д) планирование и прогнозирование персонала;

е) организация трудовых отношений.

4. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) статистические;

г) социально-психологические;

д) стимулирования.

5. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия?

а) административный;

б) экономический;

в) социально-психологический.

6. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько)?

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

7. К каким методам управления персоналом вы отнесете разработку положений, должностных инструкций?

а) административным;

б) экономическим;

в) социально-психологическим.

8. Какие методы необходимо использовать в первую очередь для наведения дисциплины в коллективе?

а) экономические;

б) административные;

в) социально-психологические.

Тема 6 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – КАК СИСТЕМА

Цель занятия: изучить задачи и функции управления персоналом организации и сформировать навыки составления организационной структуры управления персоналом и представление о линейной и функциональной взаимосвязи службы управления персоналом с другими структурными подразделениями организации.

План занятия:

1. Понятие и содержание системы управления персоналом организации.
2. Организационная структура управления персоналом организации.
3. Функциональные подсистемы системы управления персоналом.

Методические указания

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем. К таким функциональным подсистемам относят подсистемы: планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управления трудовыми отношениями, управления развитием персонала, управления мотивацией и стимулирования труда, управления социальным развитием. Принципами построения системы управления персоналом являются: соответствие функций управления персоналом целям производства, первичности функций управления персоналом, научности, экономичности, прогрессивности, перспективности, комплексности, оперативности, простоты и др.

Организационная структура управления персоналом – это принятая форма разделения труда в системе управления персоналом, закрепляющая соответствующие управленческие функции за отдельными службами и работниками. Совокупность всех функций и органов управления определяет организационную структуру системы управления персоналом и производством.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации. Выделяют несколько вариантов.

Вариант *1*: кадровая служба структурно подчинена

руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения (рисунок 3).

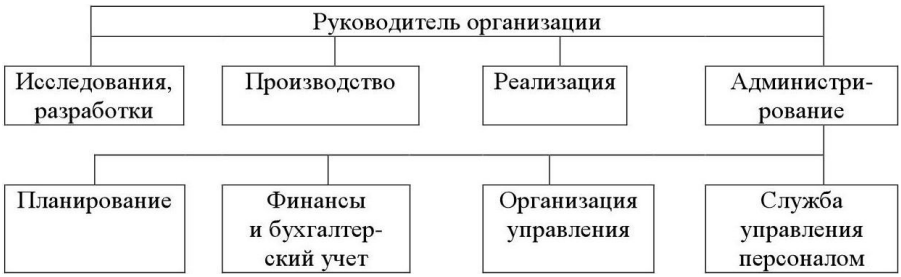


Рисунок 3 – Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вариант *2:* служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации. Преимуществом является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям (рисунок 4).

Рисунок 4 – Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вариант *3*: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню

управления (рисунок 5).

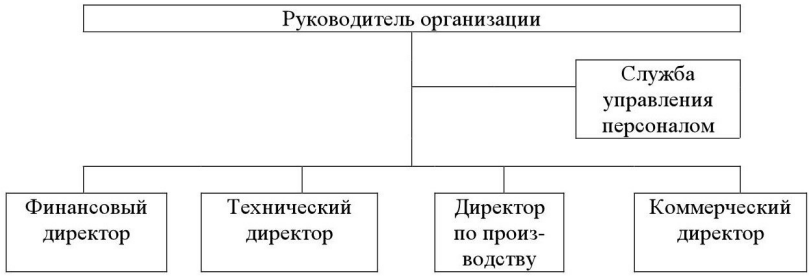


Рисунок 5 – Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вариант *4*: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией (рисунок 6).

Рисунок 6 – Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Этот вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом:

– решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) – 33 %;

– компенсации и пособия – 28,5 %;

– обучение, повышение квалификации – 1 %;

– трудовые отношения – 10 %.

Среди множества личных и профессиональных качеств, которыми должны обладать сотрудники службы по управлению персоналом, можно выделить четыре нижеследующие.

1. Знание сферы производства.
2. Профессиональные знания в управлении персоналом.
3. Лидерство и управление переменами.
4. Способность к обучению и развитию.

Нормативно-методические материалы, регламентирующие

деятельность службы управления персоналом, группируются по их содержанию. Различают:

– нормативно-справочные документы;

– документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;

– документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К ним относятся следующие:

– тарифно-квалификационный справочник – нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик;

– положение о персонале – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы;

– общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – документ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров: по категориям персонала; по уровню квалификации; по степени механизации и условиям труда и др.

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К этой группе документов относятся:

– должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция разрабатывается специалистом службы управления персоналом, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем, подписывается руководителем подразделения или специалистом-разработчиком, утверждается первым руководителем организации, согласовывается с юристом, доводится до работника под расписку.

Типовая должностная инструкция состоит из следующих разделов:

1. Общие положения;
2. Функции;
3. Должностные обязанности;
4. Права;
5. Ответственность;

– положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность.

Типовая структура положения включает семь разделов:

1. Общие положения;
2. Задачи подразделения;
3. Организационная структура подразделения;
4. Функции подразделения;
5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации;
6. Права подразделения;
7. Ответственность подразделения;

– правила внутреннего трудового распорядка – организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

– штатное расписание – организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера. Эти документы содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты;

Контрольные вопросы

1. Расскажите об организационной структуре управления персоналом в организации.

2. Каковы функции и задачи отдела управления персоналом?

3. Назовите документы, регламентирующие работу с персоналом.

4. Постройте структуру управления вашей организации.

Тест

1. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько):

а) компетентность в своей профессиональной области;

б) знание общих законов развития организации;

в) профессионализм в области управления организацией.

2. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

а) отдел кадров;

б) отдел подготовки кадров;

в) отдел организации труда и зарплаты;

г) бухгалтерия;

д) отдел техники безопасности;

е) отдел социального развития предприятия;

ж) юридический отдел;

з) бюро цен планово-экономического отдела.

3. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а) управление стандартизацией;

б) управление нормированием;

в) нормативное обеспечение управления персоналом;

г) управление работой персоналом;

д) управление ресурсами;

е) управление техникой безопасности на производстве.

4. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько)?

а) функциональные подразделения;

б) функциональные подразделения и их руководителей;

в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;

г) общее руководство организацией.

5. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько)…

а) с точки зрения их количественной сбалансированности;

б) с точки зрения их качественной сбалансированности;

в) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

6. Система целей управления персоналом является основой определения…

а) политики организации;

б) стратегии развития организации;

в) состава функций управления персоналом.

7. К основным функциям отдела обучения в кадровой службе организации не относится…

а) организация обучения руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики;

б) изучение и обобщение опыта лучших работников;

в) организация производственной практики студентов и учащихся;

г) организация работы по аттестации рабочих мест.

8. К компетенции службы управления персоналом относятся такие функции, как…

а) изменение организационной структуры управления кадрами;

б) осуществление кадрового документооборота;

в) подбор и прием на работу кадров;

г) определение потребностей в повышении квалификации персонала, обучение персонала.

Тема 7 СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ИХ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Цель занятия: уяснить механизм регулирования социально-трудовых отношений в условиях рынка.

План занятия:

1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике.
2. Рынок труда и его характеристики. Занятость населения.
3. Социальное партнерство как инструмент регулирования социально-трудовых отношений.

Методические указания

Социально-трудовые отношения – это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, направленные на регулирование качества трудовой жизни.

Трудовые правоотношения в Российской Федерации регулируются нормативными актами международного уровня (постановлениями и рекомендациями Международной организации труда, Организации объединенных наций, Всемирной организации здравоохранения), федерального уровня (Конституция РФ, федеральные законы, указы и постановления Президента РФ, постановления Правительства РФ, Трудовой кодекс РФ), регионального уровня (законы региональных министерств и ведомств).

Основными принципами правового регулирования трудовых отношений признаются:

– свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности;

– запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда;

– защита от безработицы и содействие в трудоустройстве;

– обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;

– равенство прав и возможностей работников;

– обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное существование для гражданина и его семьи, и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда;

– обеспечение равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по служебной лестнице (с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности), а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;

– обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов, включая право работников создавать профессиональные союзы и вступать в них;

– обеспечение права работников на участие в управлении организацией в предусмотренных законом формах;

– социальное партнерство, включающее право на участие работников, работодателей, их объединений в договорном регулировании трудовых отношений.

Структурные изменения в экономике отразились на состоянии занятости населения, привели к дестабилизации на рынке труда, которая стала основой для многих социальных конфликтов.

Как в отечественной, так и в зарубежной литературе приводятся различные трактовки понятия «рынок труда». Одним из критериев понимания сущности рынка труда является широта распространения рыночно-трудовых отношений на стадии общественного производства.

Так, одна группа ученых определяет рынок труда как механизм купли-продажи рабочей силы, «совокупность товарноденежных отношений, охватывающих спрос и предложение рабочей силы, ее найм и распределение работников по видам деятельности в обмен на жизненные средства». Другая группа ученых придерживается мнения о том, что рынок труда функционирует не только на стадии обмена, но и на стадии использования рабочей силы. Достаточно актуальны дискуссии о объекте куплипродажи на рынке труда.

Сторонники марксистской трактовки утверждают, что труд не является объектом купли-продажи, т. к. нельзя продать то, чего еще нет. Поэтому на рынке продается не труд, а способность к труду, а следовательно, термин «рынок рабочей силы» является более точным, чем термин «рынок труда». Иной позиции придерживаются авторы, полагающие, что на рынке продается труд, а не способность к труду, и заработная плата – это цена этого труда, его денежный эквивалент. Согласно третьей точке

зрения противопоставление данных терминов изжило себя и различие между понятиями «рынок труда» и «рынок рабочей силы» теперь не играет роли.

Принимая во внимание действие большого числа факторов, рынок труда невозможно рассматривать как единый и однородный. Поэтому он чаще всего рассматривается как совокупность отдельных рынков труда (сегментов), каждый из которых обладает своими частными характеристиками. Классифицировать данные сегменты можно по различным признакам:

– по территориальному признаку выделяют общенациональный рынок, рынок субъектов РФ, административных районов, городов и других муниципальных образований, локальные рынки и рынки труда на уровне отдельных (или взаимосвязанных) поселений;

– по отраслевому признаку – рынок труда промышленности, сельского хозяйства;

– по демографическому признаку – рынок женской рабочей силы, рынок молодежи, рынок труда пенсионеров и т. д.;

– по признаку категории наемного работника в общенациональном, территориальных, отраслевых и т. д. рынках труда выделяют рынки рабочих, специалистов, других служащих;

– по качеству рабочей силы – рынки квалифицированных и неквалифицированных работников.

Одним из основных предметов социально-трудовых отношений, реализуемых на рынке труда, являются отношения занятости. В соответствии с российским законодательством, под занятостью понимается деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им доход. Управление занятостью в практическом плане можно определить как целенаправленное воздействие на рынок труда, расширение спроса на рабочую силу и поддержку эффективного предложения рабочей силы.

Наиболее значимые социально-экономические последствия для развития и функционирования экономики имеет безработица. Превышение предложения рабочей силы над ее спросом означает отсутствие занятости у части рабочей силы, способной и желающей трудиться.

Уровень безработицы определяется по формуле:

$$УБ = Б/ЭАН \times 100\ \%,$$

где Б – численность безработных, чел., ЭАН – численность экономически активного населения, чел.

Международной организацией труда критический уровень безработицы установлен в 10 %. Превышение естественного уровня безработицы на 1 % по закону Оукена приводит к недопроизводству валового внутреннего продукта на 2,5 %.

Среди социальных издержек безработицы – рост психологических фрустраций и упаднических настроений, которые ведут к негативным изменениям в поведении безработных, связанным с поиском работы. А это в свою очередь приводит к удлинению сроков безработицы.

Особенностью российского рынка труда является выраженная территориальная и профессионально-квалификационная малоподвижность квалифицированной рабочей силы. Данная проблема связана с полной зависимостью работников от работодателя в части размера заработной платы, социальных льгот, жилья и т. д. Миграция населения сильно затруднена из-за высокой стоимости жилья, несоответствия цен на недвижимость по регионам и неразвитостью рынка жилья в целом, а также отсутствием развитой системы профессиональной подготовки и переподготовки. Следствием этого является неудовлетворенный спрос в рабочей силе в различных регионах страны.

Однако, сегодня не всегда человеку, имеющему работу, можно сказать, что у него достойная работа.

Международная организация труда определяет «достойную работу» по следующим составляющим:

– безопасность рынка труда (хорошие возможности трудоустройства, равными для всех, что обеспечивается макроэкономической политикой государства);

– защитой работника от необоснованного увольнения;

– безопасными условиями на рабочем месте;

– возможностью сделать карьеру в избранной области;

– возможностью повышения квалификации без отрыва от производства;

– адекватной зарплатой;

– поддержкой работника органами коллективной защиты (независимыми профсоюзами и другими профессиональными организациями).

Для решения названных задач необходимо развивать социальное партнерство. Согласно статье 23 Трудового кодекса РФ, социальное партнерство – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на

обеспечение согласованности интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений. Основными принципами социального партнерства являются: равноправие сторон, уважение и учет интересов сторон, заинтересованность сторон в договорных отношениях, свобода выбора в вопросах, входящих в сферу труда, обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений, контроль за их выполнением, ответственность сторон за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений и другие. Социальное партнерство осуществляется в следующих формах:

– коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров и их заключению;

– взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав;

– участие работников и их представителей в управлении организацией.

Органами социального партнерства (ст. 35 ТК РФ) являются комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. На уровне организации образовывается комиссия для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и его заключения, а также устранения разногласий, возникающих между работниками и руководством в процессе труда. В комиссию входят представители различных подразделений предприятия, представитель администрации и представитель профсоюзной организации, как правило, являющийся председателем данной комиссии. Взаимодействие между руководством организации с одной стороны и выразителем интересов работников (профсоюзов) с другой стороны, обеспечение между ними партнерских отношений рассматриваются в качестве основы достижения более высокого уровня трудовых отношений.

Большую роль в решении ряда социально-трудовых проблем играют организации профсоюзов. Через профсоюз работники и работодатели договариваются по следующим вопросам: форма, система, размер оплаты труда; денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты; занятость работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; техника безопасности и охрана здоровья работников на производстве. На общегосударственном уровне профессиональные союзы участвуют в деятельности Российской трехсторонней комиссии, включающей также представителей общероссийских объединений работодателей и Правительства

РФ. Основными задачами трехсторонней комиссии являются: ведение коллективных договоров; подготовка и заключение Генерального соглашения; обсуждение проектов федеральных законов и иных нормативных актов по вопросам социально-экономической политики; регулирование трудовых отношений; контроль за исполнением Генерального соглашения.

Именно профсоюзы должны обеспечивать всесторонний учет социально-экономических факторов регулирования сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест при принятии хозяйственных решений.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность социально-трудовых отношений?
2. Назовите функции профсоюзных организаций в современных условиях.
3. Что такое рынок труда?
4. Назовите экономические и социальные последствия безработицы.
5. Что означает термин «социальное партнерство»?
6. Какие принципы составляют основу социального партнерства?

Тест

1.Безработные – это…

а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;

б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;

в) лица трудоспособного возраста, получающие пенсию по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50–59 лет, женщины – 45–54 года).

2. Социальное партнерство – это…

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого

принуждения;

в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;

г) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

3. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

а) занятое население;

б) безработные;

в) трудоспособное население;

г) трудовые ресурсы;

д) ищущие работу;

е) граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятые в общественном производстве.

4. К компетенции профсоюзов в рыночной экономике относятся следующие функции:

а) прием и увольнение работников в организацию;

б) проведение в жизнь элементов социальной политики;

в) защита интересов работников в трудовых спорах с администрацией;

г) контроль за финансовой деятельностью организации;

д) оценка эффективности работы организации.

5. К экономически неактивному населению относятся (при необходимости указать несколько)…

а) работающие по найму;

б) имеющие оплачиваемую работу (службу);

в) лица в местах лишения свободы;

г) самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е) избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

ж) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;

з) трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

и) трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

к) работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

6. Социальная политика на предприятиях представляет собой…

а) обеспечение комфортного социально-психологического климата в коллективе;

б) участие представителей профсоюзов в принятии решений, касающихся повышения заработной платы работников;

в) проведение мероприятий, связанных с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера;

г) участие работников в управлении предприятием;

д) инструмент мотивации и стимулирования работников.

7. Выберите, какие факторы влияют на социально-трудовые отношения в современных условиях:

а) социальная политика государства, развитие общественного труда и производства;

б) развитие производительных сил общества, глобализация экономики; политическая нестабильность в мире;

в) глобализация экономики; развитие общественного труда и производства; проводимая социальная политика.

8. Трудовые отношения в организации регулируются в современной России…

а) уставом организации, должностными инструкциями;

б) коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка;

в) Трудовым кодексом РФ, коллективным и индивидуальными договорами с работниками;

г) приказами руководства организации.

Тема 8 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: изучить основы кадровой политики организации, научиться разрабатывать основные направления работы с персоналом.

План занятия:

1. Понятие кадровой политики и ее роль в обеспечении конкурентоспособности организации.
2. Цели и задачи кадровой политики.
3. Концепция и основные направления кадровой политики организации АПК.

Методические указания

Кадровая политика организации есть генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управление научнотехнической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками.

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

– проведение маркетинговой деятельности в области персонала;

– планирование потребности организации в персонале;

– прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

– организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;

– подбор и расстановка персонала;

– разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;

– рационализация затрат на персонал организации;

– разработка программ развития персонала;

– организация труда и рабочего места;

– управление нововведениями в кадровой работе;

– обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;

– анализ причин высвобождения персонала;

– разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики:

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала;

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов;

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо – кадровая политика (таблица 2).

Таблица 2 – Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой – вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Государственная кадровая политика в АПК – это разрабатываемая и утверждаемая государством стратегия, направленная на создание условий для подготовки кадров для сельского хозяйства и их последующего непрерывного профессионального развития, обеспечивающая возможность социальной и профессиональной реализации, направленная на обеспечение достойного уровня жизни сельского населения. Эта стратегия разрабатывается на основе объективного анализа потребностей в персонале и его профессиональном развитии предприятий АПК с учетом интересов государства в устойчивом социально-экономическом развитии аграрного сектора экономики, являющегося необходимым условием обеспечения достойного уровня жизни населения.

Сегодня складывается неблагоприятная ситуация по

кадровому обеспечению организаций АПК. Существенное влияние на это оказывает социально-экономическое положение большинства сельскохозяйственных предприятий, социальное положение и моральное состояние людей, живущих и работающих на селе. В связи с этим не уделяется должного внимания кадровой политике. Если профессиональное обучение (прежде всего, внутриорганизационное) в той или иной мере присутствует, то планирование карьеры и работа с резервом руководителей как средства профессионального развития персонала, а также этап определения потребностей в профессиональном развитии кадров отсутствуют практически полностью.

Снижение роли кадровых служб в сельском хозяйстве региона и страны, уровня их количественного и качественного состава оказало негативное влияние на проведение кадровой политики и использование управленческих кадров. Сегодня подбором квалифицированных кадров занимаются руководители хозяйств, структурных подразделений. Обеспечить сельскохозяйственную организацию квалифицированными кадрами непрофессионалы не могут. Трудовые отношения оформляются со всеми, кто согласен работать, не взирая на их профессиональноквалификационные характеристики. Сегодня аграрному производству требуются качественно новые кадры, способные быть не просто руководителями, специалистами, но и предпринимателями, владеющими производственным и финансовым менеджментом, способными руководить коммерческими сельскохозяйственными организациями, глубоко анализировать и прогнозировать хозяйственную деятельность, умеющими своевременно и правильно реагировать на изменения, происходящие в экономике, а также оценивать риски при принятии тех или иных решений. В этих условиях проведение эффективной кадровой политики является неотъемлемой составляющей стратегического менеджмента организаций АПК.

Контрольные вопросы

1. Объясните понятие «кадровая политика».
2. Сравните пассивную и активную кадровую политику.
3. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
4. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
5. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.

6. Назовите этапы проектирования кадровой политики.

7. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

Тест

1. На стадии создания фирмы кадровая политика решает следующие задачи:

а) обеспечение организации квалифицированными и мотивированными работниками;

б) сокращение лишних работников;

в) аттестация персонала;

г) разработка системы сбора, учета, хранения и использования кадровой информации.

2. Кадровая политика бывает следующих типов:

а) активная;

б) эффективная;

в) открытая;

г) удовлетворительная;

д) социальная.

3. Открытая кадровая политика организации заключается в осуществлении замещения вакантных должностей…

а) с любого уровня без учета опыта работы в ней;

б) с низшего должностного уровня;

в) без учета опыта работы в родственной организации;

г) только из числа сотрудников.

4. Превентивная кадровая политика характеризуется следующим (выберите правильный вариант):

а) руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала; отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации;

б) руководство предприятия осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса; кадровая служба предприятия располагает средствами диагностики существующей ситуации, однако отсутствует система среднесрочного прогнозирования;

в) руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее; кадровая служба располагает средствами диагностики персонала, средствами прогнозирования кадровой ситуации, однако не разрабатываются целевые программы;

г) руководство не имеет не только прогноза, но и средства воздействия на ситуацию.

5. Выберите из предложенных основные характеристики открытой кадровой политики:

а) организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне;

б) применяется набор персонала на ведущие должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;

в) организация ориентируется на внутренний наем из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;

г) организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм;

д) постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников.

6. Организация рабочего места (кабинета) менеджера как процесс обязательно включает…

а) организацию места в течение рабочего дня;

б) организацию, оборудование зоны коллективной работы;

в) размещение личных предметов менеджера в рабочей зоне;

г) оптимальное размещение средств связи и сбора информации.

7. Набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению, организации и/или конкретной должности менеджера, в теории менеджмента обозначается термином…

а) «миссия менеджера»;

б) «оперативное управление»;

в) «роль руководителя»;

г) «квалификация менеджера».

8. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач, являются сутью термина…

а) «делегирование»;

б) «власть»;

в) «полномочия»;

г) «возможности».

Тема 9 МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Цель занятия: получить навыки кадрового планирования, изучить основы маркетинга персонала.

План занятия:

1. Методы планирования качественного и количественного состава персонала организации АПК.
2. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
3. Маркетинг персонала.

Методические указания

Кадровая политика организации тесным образом связана со стратегическим управлением, составной частью которого в свою очередь является кадровое планирование.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности и повышать эффективность труда.

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда. Обязательным условием кадрового планирования является оценка затрат на формирование и поддержание штатов. Система использования штатов должна обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что достигается лишь в том случае, когда индивидуальные способности и склонности сотрудников полностью совпадают с предъявляемыми к ним требованиями. Этому способствует целенаправленное обучение и повышение квалификации. Особая роль отводится планированию штатов руководящих кадров.

Кадровое планирование осуществляет отдел кадров организации по информации, поступающей от структурных подразделений. Необходимость в систематическом кадровом планировании возрастает с развитием организации, ростом

объема инвестиций в расчете на одного работающего. На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою очередь, должно опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства.

Кадровое планирование может вытекать из сложившейся структуры производства и ориентироваться на заданную технологию. Однако при существенных изменениях в структуре товарного рынка, приводящих к диверсификации выпускаемой продукции, узкоспециализированный кадровый состав не способен оперативно отреагировать на изменения техники и технологии, что в ряде случаев тормозит модернизацию производства. По этой причине рекомендуется осуществлять кадровое планирование на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрение новых технологий.

Необходимый количественный объем рабочей силы определяется исходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации.

Типичной областью применения стратегического кадрового планирования являются анализ воздействия на структуру персонала инвестиций и инноваций, анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне организации.

Таким образом, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Качественная потребность – это потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Она рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений, профессиональноквалификационного деления работ, требований к должностям и рабочим местам, штатного расписания организации, документации, регламентирующей организационно-управлеческие процессы. Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и сравнения ее с фактической обеспеченностью. Существует несколько методов расчета количественной потребности в персонале:

– метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;

– метод расчета по нормам обслуживания;

– метод расчета по рабочим местам и нормативам численности;

– статистические методы (расчет числовых характеристик,

регрессионный анализ, корреляционный анализ, метод экспертных оценок).

Сегодня в условиях рынка должна быть создана система показателей по труду, которая позволит организациям осуществлять анализ и планирование своей деятельности. Такая система должна быть гласной и единообразной для всех организаций. Система показателей по труду может включать: карту организации (отрасль, виды продукции, форма собственности), общеэкономические показатели (объем производства, величина основных фондов, производительность труда), кадровые показатели (численность персонала, текучесть кадров, средний возраст работающих), расходы на персонал (затраты на заработную плату, средняя заработная плата, расходы на социальные выплаты), условия труда (уровень травматизма и заболеваемости, расходы на выплату компенсаций за вредные условия труда). В условиях долгосрочного развития каждая организация должна проводить маркетинг персонала.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы формируют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач. Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. Целенаправленные мероприятия по продаже продукта предполагают всеобъемлющее знание внешней среды, соответствующих рынков, потребителей, имиджа продавца.

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет к персоналу, претендующему на определенные вакансии. Эти требования приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Требования к персоналу

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования Необходимые знания (основные и дополнительные) Практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности Опыт работы в определенных должностях Навыки сотрудничества и взаимопомощи
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности Способность к восприятию профессиональных нагрузок Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т. п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов Стремление к самовыражению и самореализации Способность к обучению Заинтересованность в работе на определенной должности Ясность профессиональных перспектив

При анализе требований к рабочему месту следует учитывать задачи трудового процесса на рабочем месте, а также необходимо использовать такие регламентирующие документы, как: общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, описание работы или должности, спецификация работы, карта компетенций («профиль» идеального сотрудника).

Исследование внешней и внутренней сред организации заключается в анализе условий, в которых происходит производственная деятельность организации. Данная информация может оказать влияние на подготовку мероприятий: по взаимодействию с рынком труда, по развитию персонала внутри организации, по коммуникативным связям. К внешним факторам среды, на которые организация не может влиять, но должна учитывать в своей деятельности, относятся: общеэкономическая ситуация в отрасли и в стране, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов. Внутренними факторами среды организации являются: цели организации, финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности. Главной задачей исследования имиджа организации является правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют на решения потенциальных претендентов на рабочие места или закрепление имеющихся в наличии сотрудников организации. К инструментам исследования имиджа относят: проведение опроса мнений сотрудников, ее партнеров, потребителей и других групп; анализ процесса найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, а также целенаправленный анализ рынка труда.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?
2. Перечислите цели и задачи кадрового планирования.
3. Что такое маркетинг персонала?
4. Как влияет внешняя среда на процессы планирования персонала?

Тест

1. Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки…

а) плана замещения штатных должностей;

б) должностных инструкций;

в) штатного расписания;

г) карьерограмм;

д) устава организации.

2. Первой проблемой любого планирования является…

а) недостача подтвержденной научными фактами информации;

б) отсутствие гарантий на будущее;

в) наличие пробелов в информации;

г) нехватка квалифицированных работников;

д) нестабильная обстановка в стране.

3. Кадровое планирование связано…

а) с прогнозированием;

б) постановкой задач;

в) руководством персонала;

г) контролем;

д) организацией.

4. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является…

а) разработка мероприятий по корректировке отклонений;

б) сопоставление запланированного и полученного результатов;

в) фиксация результатов кадрового планирования;

г) анализ отклонений;

д) принятие мер по устранению отклонений.

5. Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь…

а) на определение кадровых мероприятий;

б) четкое разграничение функций работников;

в) определение целей;

г) определение задач;

д) определение проблемы.

6. Проектирование потребности в специалистах по управлению персоналом для менее развитой системы на базе анализа состава кадров специалистов в развитой системе – это …

а) метод сравнений;

б) метод прямого расчета;

в) многофакторный корреляционный анализ;

г) экспертный метод;

д) нормативный.

7. Определение качественной потребности в персонале означает определение потребности…

а) по структуре;

б) специальностям;

в) численности;

г) категориям;

д) квалификации.

8. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

а) анализ исполнения работы;

б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;

в) балансовый метод.

Тема 10 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: изучить основные направления стратегического развития персонала организации.

План занятия:

1. Стратегическое управление персоналом как составная часть стратегического управления организацией.
2. Система стратегического управления персоналом организации.
3. Стратегия управления персоналом организации.
4. Реализация стратегии управления персоналом.

Методические указания

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Говоря иначе, стратегическое управление – это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии.

Основными принципами стратегического управления как вида управленческой деятельности являются:

1) долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений;

2) направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала;

3) первоочередной учёт при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды;

4) альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации;

5) осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные.

1 этап. Анализ внешней и внутренней среды является исходным, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.

2 этап. Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения. Миссия – это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации.

3 этап. Формулирование и выбор стратегии – представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

1) критерий степени соответствия ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;

2) критерий преимущества в конкурентной борьбе, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии;

3) критерий интенсивности работы, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров – росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации.

4 этап. Реализация стратегии – осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

5 этап. Оценка и контроль реализуемой стратегии – связан с постоянным появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней сред, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменена ее политика, бюджет, структура, технология производства и т. п.

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать нижеследующие задачи.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость организационных структур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по

роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетентности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффектного выполнения должностных обязанностей. Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организаций:

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью;

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала;

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Система стратегического управления персоналом – это упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим

инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное – формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Организационно система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяется три основных варианта организационного оформления системы.

1. Полное обособление системы в самостоятельную структуру.

2. Выделение органа стратегического управления в самостоятельную структурную единицу (отдел стратегического управления) и формирование стратегических рабочих групп на базе подразделений системы управления персоналом.

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы (но при этом воопросам стратегического управления отводится второстепенная роль).

Наиболее эффективен вариант создания «штабного» стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом».

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

1. Для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

2. Для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

– условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

– формы и методы регулирования трудовых отношений;

– методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

– установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

– политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

– профориентация и адаптация персонала;

– меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

– совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

– разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

– новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

– разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры – разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

– меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

– разработка новых и использование существующих мер социального развития организаций;

– совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

– мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане – документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть предоставлена

целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT (СВОТ) выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

1. Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны понимания того, что делает организация и служба управления персоналом и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

2. Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом,

с тем чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии;

в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа*:* внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

1. Этап внедрения стратегии включает разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;

2. Этап стратегического контроля – определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала. Группы могут включать персонал не только кадровой службы, но и других отделов, привлекаемых для решения каких-либо задач.

Контрольные вопросы

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?

2. Назовите основные принципы стратегического управления.

3. Что такое миссия и цели организации?

4. Дайте понятия «стратегического управления персоналом», его субъекта и объекта.

5. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления.

6. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

Тест

1. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:

а) сильные стороны фирмы;

б) привлекательность отрасли;

в) положение бизнес единицы.

2. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов)…

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;

г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

3. Какому термину подходит следующее определение: «Генеральная линия действий или заданий, направленная на выполнение задач»?

а) миссия;

б) цель;

в) задача;

г) стратегия;

д) контроль.

4. Какой из элементов не является основным опорным элементом стратегического менеджмента?

а) стратегический мониторинг;

б) стратегический анализ;

в) выбор стратегии;

г) внедрение стратегии.

5. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся…

а) технология;

б) потребители;

в) цели, задачи и ресурсы организации;

г) конкуренты.

6. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается…

а) на поиске инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в) на поиске разносторонне развитых сотрудников,

ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

7. Планы по человеческим ресурсам определяют…

а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б) политику по отношению к временно работающим;

в) уровень оплаты;

г) оценку будущих потребностей в кадрах.

8. Видение (vision) организации – это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:

а) да;

б) нет.

Тема 11 ОЦЕНКА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Цель занятия: формирование навыков проведения отбора и подбора персонала.

План занятия:

1. Методы оценки и отбора персонала.
2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности.
3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
4. Деловая оценка персонала.

Методические указания

В современных условиях качество персонала становится главнейшим фактором, определяющим выживание российских организаций. Службы персонала стремятся повысить эффективность и надежность отбора кандидатов на замещение вакантных должностей. Это достигается путем формирования сложной многоступенчатой системы проведения отбора человеческих ресурсов. Например, в США такими распространенными и эффективными методами отбора персонала стали: собеседование (4/5 фирм), 2/3 фирм наводили справки, 1/3 – пользовались услугами специализированных оценочных центров. На практике выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки кадрового резерва.

При отборе персонала используются следующие методы.

1. Анализ и оценка пакета заявительных документов с возможным использованием графологической экспертизы. Классический пакет заявительных документов включает: заявительное письмо, автобиографию, свидетельства, анкеты (приложение 1), фотографии, рекомендации, медицинское заключение;
2. Тестирование;
3. Установочное собеседование;
4. Профессиональные испытания;
5. Assessment Center (Оценочный центр).

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

– разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;

– широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

– проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

– отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора. Непосредственный руководитель участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой. Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: 1) общественногражданская зрелость; 2) отношение к труду; 3) уровень знаний и опыт работы; 4) организаторские способности; 5) умение работать с людьми; 6) умение работать с документами и информацией; 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения; 8) способность увидеть и поддержать передовое; 9) моральноэтические черты характера. Первая группа включает такие качества: способность подчинять личные интересы общественным, быть самокритичным, активно участвовать в общественной деятельности. Отношение к труду выражает дисциплинированность, уровень эстетики работы, трудолюбие. Наличие квалификации, знание законов управления,

стаж работы в должности свидетельствуют об уровне знаний и опыте работы. Об организаторских способностях говорит умение организовать свой труд и работу коллектива, проводить деловые совещания. Умение работать с людьми, документами и информацией характеризуют такие качества, как умение работать с кадрами и умение создать сплоченный коллектив, четко формулировать поручения и задания, знание техники и умение использовать ее в своем труде. Немаловажными качествами для руководителя являются способность обеспечить контроль за исполнением решений, умение разрешать конфликты, мужество и способность идти на обоснованный риск, честность, порядочность, принципиальность.

Отбор кадров осуществляют работники службы персонала, в обязанности которых входит выбор и утверждение критериев отбора, проведение самой отборочной беседы, проведение тестов, конечное решение при отборе. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта. В состав экспертных комиссий включают обычно трипять, но не более семи человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель. Анкета оценки руководителя или специалиста, карточка эксперта на аттестуемого, бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого, бланк расчета итоговой оценки на аттестуемого – это обязательные документы любой методики независимо от способов расчетов (ручной или автоматизированный).

Различают три группы методов оценки кандидата на должность: качественные, количественные и комбинированные. К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии).

К количественным методам – все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный.

К группе комбинированных – широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств, т. к. образование – одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы – количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы. Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = O_{у.\ обр} = (1 + C/4 + B/18),$$

где $O_{у.\ обр}$ – оценка уровня образования, которая обычно принимается (составляет):

0,15 – для лиц, имеющих незаконченное среднее образование; 0,60 – для лиц со среднем образованием; 0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

С – стаж работы по специальности (в соответствии с рекомендациями НИИ труда, он делится на 4 в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В – возраст (в соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18, т. к. установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования; при этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50).

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, причем обязательно с учетом полученных оценок по группам личностных качеств.

Важнейшими условиями применения метода экспертных оценок является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко

отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Группы экспертов могут использоваться для индивидуальной или групповой оценки. Индивидуальный способ более распространенный и эффективный и заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются. Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Требование анонимности при таком способе соблюсти сложно, но возможно.

Широкое распространение получила оценка руководителей по методу черт. В ее основе лежит признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах.

Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамках ситуационной оценки, которая похожа на оценку черт. В методике оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа специалиста, а затем оценивается его поведение.

Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукомплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления.

Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько хорошо он справляется со своими должностными обязанностями. В основе данного способа лежит представление об особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсальное

содержание, а также понимание места и роли руководителя в трудовом коллективе.

Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизируют эти задачи, не изменяя сути выполняемых функций. Достоинство функциональной оценки заключается в том, что она основывается на анализе действительных функций руководителя. Это позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

Широко распространена практика оценки руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. При этом используются главным образом производственные и экономические показатели, относящиеся, например, к качеству, объемам, срокам выпуска товаров (услуг). Наиболее эффективным и универсальным критерием оценки работы любого руководителя является прибыль.

Контрольные вопросы

1. Что такое отбор персонала?
2. Назовите основные этапы процедуры отбора персонала. Кратко охарактеризуйте их.
3. Какие основные методы оценки применяются при отборе персонала на работу?
4. Назовите методы оценки руководителей.

Тест

1. Расстановка кадров – это…

а) отбор наиболее подходящих кандидатов и процедура их зачисления в штат и ввода в должность;

б) закрепление работников за рабочими местами;

в) направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом;

г) система мер по оценке профессиональной пригодности человека;

д) система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу.

2. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ», называется…

а) ранжированием;

б) анкетный опросом;

в) критическим инцедентом;

г) шкалированием;

д) интервью.

3. К методам обучения персонала на рабочем месте относится…

а) моделирование и проектирование процессов;

б) наставничество;

в) кружок качества, рабочая группа;

г) самостоятельное обучение.

4. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся…

а) сравнение плановых показателей работы с фактическими;

б) управление по целям;

в) анкетный метод;

г) хронометраж;

д) описательный метод.

5. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют…

а) удельный вес технически оборудованных норм;

б) показатели по обучению и повышению квалификации персонала;

в) количество рекламаций и их динамика;

г) доля на рынке;

д) количество вакантных мест.

6. Результаты деятельности подразделений экономического руководства характеризуют показатели:

а) уровень квалификации кадров;

б) уровень организации рекламы;

в) производительность труда;

г) рост производительности труда;

д) экономический эффект от внедрения эффективных форм организации и стимулирования труда.

7. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является…

а) психологические тесты;

б) проверка знаний;

в) проверка профессиональных навыков;

г) графический тест.

8. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть…

а) отбор кандидатов;

б) найм работника;

в) подбор кандидатов;
г) заключение контракта;
д) привлечение кандидатов.

Тема 12 НАЕМ, ПРИЕМ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: формирование компетентности о найме и приеме персонала; приобретение навыков оформления трудовых отношений с персоналом.

План занятия:

1. Источники и организация найма и приема персонала.
2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала.
3. Технология оформления трудовых отношений с персоналом.
4. Высвобождение персонала.

Методические указания

Профессиональный отбор и прием на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Прием на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые и моральнопсихологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Научно – обоснованный подбор кадров позволяет избежать главной и распространенной ошибки – субъективной оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о приеме его на работу.

Существует два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в таблице 4.

В быстром вовлечении новых сотрудников в трудовой коллектив немаловажную роль выполняет адаптация. Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на принятии сотрудником новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условий труда.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
Появление шансов для служебного роста Низкие затраты на привлечение кадров Претендентов хорошо знают в организации Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров организации Заполнение штатной должности без длительной адаптации «Прозрачность» кадровой политики Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	Ограничение возможности для выбора кадров Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.
Внешние источники привлечения персонала	
Более широкие возможности выбора	Более высокие затраты на привлечение кадров
Появление новых импульсов для развития организации	Высокая степень риска при прохождении испытательного срока
Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Плохое знание организации
Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах	Длительный период адаптации

Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или станут нормами и ценностями отдельного сотрудника. Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную (производственную) и вторичную (внепроизводственную). На производственную адаптацию влияют такие факторы, как характер и содержание труда в данной профессии, уровень организации и условия труда, нормы взаимоотношений в коллективе, организационная и профессиональная структуры, размер заработной платы, правила трудового распорядка. На вторичную адаптацию окажут влияние формы общения в нерабочее время, наличие базы отдыха, медицинских и спортивных учреждений.

Одно из важнейших условий успешной трудовой адаптации работников – это качественный уровень профориентационной работы, которая позволяет формировать взаимосвязи работников и организации на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей и интересов, влияющих на выбор профессии. Основными формами профориентационной работы являются: профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде, профессиональная информация, профессиональная консультация

и отбор. Также незаменима профориентационная работа для эффективного функционирования рынка труда, как один из механизмов регулирования предложения рабочей силы посредством обеспечения оптимальных структурных сдвигов в занятости. Механизм управления профориентацией представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами.

Вообще, профессиональная ориентация и адаптация являются важным регулятором связи между системой образования и производством.

Приём работников на постоянную работу сопровождается следующим оформлением по схеме (рисунок 7):

Анкета
Трудовой контракт (договор) с работником
Приказ о приеме
Запись в трудовой книжке
Личная карточка (форма Т-2) и личное дело
Лицевой счет по заработной плате (бухгалтерия)

Рисунок 7 – Оформление работников на постоянную работу

Основным документом при приёме на работу является трудовой договор, регулирующий правоотношения предприятия с работником. После его подписания издаётся приказ, оформляется личная карточка (унифицированная форма Т-2), заводится личное дело, делается запись в трудовой книжке. Копии приказа поступают в личное дело, в бухгалтерию, где поступающему работнику присваивается табельный номер и заводится лицевой счёт по заработной плате.

Обязательными документами, необходимыми при приеме на работу являются:

1. Паспорт или другой документ, удостоверяющий личность;
2. Трудовая книжка;
3. Документы воинского учета – для военнообязанных и тех, кто подлежит призыву на военную службу;
4. Документ об образовании или квалификации (диплом, свидетельство об окончании курсов), если работа требует специальных знаний или подготовки;
5. Свидетельство государственного пенсионного страхования. Если вы заключаете трудовой договор впервые, пенсионное

страховое свидетельство оформляет работодатель.

Ниже приведено стандартное пошаговое описание процедуры оформления работника в штат организации.

1. Пишете заявление о приеме на работу. В нем указываете название организации, фамилию и должность руководителя, вашу фамилию или должность с указанием структурного подразделения, условия приема и дату. Руководитель визирует заявление, указывает в нем оклад, подписывает и датирует. Затем оно сдается в отдел кадров вместе со всеми необходимыми документами:

автобиографией, личным листком по учету кадров и пр.

2. Вы знакомитесь с правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором и другими организационноштатными документами (статья 68 ТК РФ).

3. Работодатель заключает с вами трудовой договор (приложение 2). В нем указывает время работы и отдыха, отпуск, оклад и все надбавки (статья 57 ТК РФ). Договор подписывается обеими сторонами. Один экземпляр хранится в отделе кадров, другой – у вас. Отказ работодателя от оформления трудового договора является нарушением закона. Однако, если вы уже начали работать, а договор еще не подписан, считается, что он заключен автоматически (ст. 67 ТК РФ). Закрепить трудовые отношения на бумаге необходимо в течение трех рабочих дней с момента вашего прихода.

4. Отдел кадров издает приказ о приеме на работу (приложение 3). В нем указывается оклад работника, вид приёма (на постоянную или временную работу), с испытательным сроком или без него. Вы знакомитесь с ним, расписываетесь.

Приказами по личному составу оформляется не только приём на работу, но и перемещение по службе, увольнение, предоставление отпусков, объявление поощрений, применение мер воздействия к нарушителям дисциплины. Приказы по личному составу формируются в отдельные приказы и имеют самостоятельную нумерацию с литером «л/с» или «Л».

Оформляются на бланках предприятия. Заголовок к тексту может содержать слова: «Об увольнении Иванова Е.К.» и т. д., или вообще не пишется, т. к. эти приказы однотипны.

Констатирующая часть может отсутствовать, а распорядительная начинается глаголами: ПРИНЯТЬ, УВОЛИТЬ, КОМАНДИРОВАТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, ИЗМЕНИТЬ и т. д., которые начинаются с границы левого поля, далее указывается фамилия,имя, отчество (без сокращений), должность, срок увольнения, назначения перевода; статья Трудового кодекса РФ в случае увольнения.

5. Производится запись в трудовой книжке. По закону она должна быть произведена в течение недели со дня издания приказа о приеме на работу.

Приказы по личному составу могут составляться на нескольких сотрудников независимо от того, принимаются они на работу или увольняются. Такие приказы состоят из нескольких пунктов, каждый из которых касается отдельного сотрудника. В приказе о предоставлении отпуска указывают вид отпуска, количество предоставляемых рабочих дней и даты начала и окончания отпуска. Приказы визируются юрисконсультом (при увольнении). Хранятся приказы по личному составу – 75 лет.

Периодически в работе служб по управлению человеческими ресурсами возникают вопросы, связанные с высвобождением персонала. Различают понятие «высвобождение» и «увольнение». Увольнение – прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником. Высвобождение персонала можно наблюдать вследствие рационализации производства или управления, когда образуется избыток кадровых ресурсов, а такие мероприятия, как своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные места, проведение социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение, позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы найма, подбора и отбора персонала.
2. Какие факторы внешней среды влияют на процесс набора кандидатов?
3. Охарактеризуйте источники внутреннего и внешнего найма.
4. Назовите виды адаптации сотрудника в организации.
5. Назовите документы, необходимые при приеме на работу.
6. Что такое высвобождение персонала?

Тест

1. Адаптация – это…

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов)?

а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

б) использование испытательного срока для новичка;

в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

г) введение в должность.

3. Краткая трудовая биография кандидата является…

а) профессиограммой;

б) карьерограммой;

в) анкетой сотрудника;

г) рекламным объявлением.

4. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся…

а) психологические тесты;

б) проверка знаний;

в) проверка профессиональных навыков;

г) графические тесты.

5. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод…

а) анализа анкетных данных;

б) профессионального испытания;

в) экспертизы почерка.

6. Что представляет процесс набора персонала?

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

7. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы)…

а) низкие затраты на адаптацию персонала;

б) появление новых идей, использование новых технологий;

в) появление новых импульсов для развития;

г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

8. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы)…

а) низкие затраты на адаптацию персонала;

б) появление новых импульсов для развития;

в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

Тема 13 ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Цель занятия: формирование навыков управления и планирования деловой карьеры.

План занятия:

1. Понятие и цели деловой карьеры.
2. Виды деловой карьеры.
3. Управление деловой карьерой персонала.

Методические указания

Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью. Различают карьеру межорганизационную (профессиональную) и внутриорганизационную. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти в разных организациях. Внутриорганизационная карьера – последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера может развиваться по трем направлениям:

вертикальное, то есть подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с подъемом связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зримо. После занятия верхней ступени возможен резкий обрыв карьеры – трамплин или планомерный спуск по служебной лестнице – лестница (рисунок 8);

горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы и т. д.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения.

а

б

Рисунок 8 – Модели служебной карьеры: а – трамплин; б – лестница

Формой горизонтальной карьеры является так называемая «карусель», т. е. временный переход работника в другое подразделение, где приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних. Несмотря на экономические потери, такая практика позволяет человеку встряхнуться, получить новые знания и навыки, широко взглянуть на вещи, укрепить уверенность в себе и впоследствии работать более эффективно;

центростремительное – продвижение к ядру, руководству организации, что весьма привлекательно для сотрудников; выражается в получении доступа к неформальным источникам информации, в доверительных обращениях и отдельных важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.

Для эффективного менеджмента персонала важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

Управление деловой карьерой заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения необходимо планировать его горизонтальное и вертикальное продвижение по должности или

рабочим местам. Планирование и управление развитием карьеры предоставляет работникам следующие преимущества:

– более высокую степень удовлетворенности работой, предоставляющей возможности профессионального и служебного роста;

– повышение материального благосостояния и жизненного уровня;

– более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты жизни;

– возможность целенаправленной подготовки к будущей управленческой деятельности;

– повышение конкурентоспособности на рынке труда.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности (таблица 5).

Таблица 5 – Этапы карьеры

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование руководителя или специалиста	Начало достижения независимости
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, начало самовыражения
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации, обучение молодежи	Стабилизация независимости, начало уважения
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию, подготовка себе смены	Стабилизация самовыражения, рост уважения
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей, а также целей, потребностей, возможностей организации.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. Уже в процессе работы необходимо помнить следующие правила: не теряйте время на неперспективного начальника, готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, составляйте личные планы.

Для эффективного управления деловой карьерой сотрудников необходимо правильно организовать систему

служебнопрофессионального продвижения, под которой понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти. Организация служебно-профессионального продвижения содержит следующие процедуры:

– повышение в должности или квалификации;

– перемещение, когда сотрудник переводится на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

– понижение в должности, в том числе по результатам аттестации;

– увольнение из организации.

Правила и порядок применения процедур служебно-профессионального продвижения устанавливает Трудовой кодекс РФ.

Контрольные вопросы

1. Как вы понимаете карьеру?
2. Назовите этапы карьеры.
3. Какие этапы профессионального развития проходит специалист?

Тест

1. Развитие персонала – это…

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)? При необходимости указать несколько.

а) инструктаж;

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) разбор конкретных ситуаций;

е) деловые игры;

ж) самообучение;

з) видеотренинг.

3. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам)? При необходимости указать несколько.

а) инструктаж;

б) тация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) разбор конкретных ситуаций;

е) деловые игры;

ж) самообучение;

з) «сидя рядом с Нелли».

4. Карьера – это…

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию. Это – …

а) неструктурированный, непланируемый;

б) планируемое развитие за пределами работы;

в) планируемое развитие на работе.

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

а) обучение по договору с учебным центром;

б) ротацию менеджеров;

в) делегирование полномочий подчиненному;

г) формирование резерва кадров на выдвижение.

7. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственнокоммерческой деятельности организации. Это – …

а) резерв руководителей на выдвижение;

б) аттестационная комиссия;

в) кадровая служба.

8. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

а) горизонтального типа;

б) вертикального типа;

в) центростремительного типа.

Тема 14 УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: закрепление знаний о поведении личности в организации и формировании корпоративной культуры, развитие способностей в области решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

План занятия:

1. Теория поведения личности в организации.
2. Корпоративная культура.
3. Управление конфликтами и стрессами.

Методические указания

Личность есть устойчивая система социально-развитых черт, характеризующих индивида, продукт общественного развития и включения индивидов в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения. В менеджменте личность человека, ее сущность рассматривается, прежде всего, с точки зрения поведения работника, способов общения с коллегами, начальниками и подчиненными. Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела выходить за рамки непосредственных обязанностей, проявляя активность и прилагая дополнительные усилия.

Выделяют четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия,

противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным.

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. При этом у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его тип; в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых. Одним из таких механизмов, объединяющих большое количество людей, работающих в одной организации, является корпоративная (организационная) культура.

Корпоративная культура – совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяют члены организации: ради чего люди стали членами этой организации; как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, что принято относить к ценностям и нормам. В

корпоративной культуре отражается имидж организации, она рассматривается как средство, способствующее установлению взаимопонимания между ней и окружением. Основная задача корпоративной культуры организации – «расположить» персонал к методам и ценностям руководства, сформировать командное чувство «мы» и гордость за свою компанию.

Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе. Она позволяет обеспечить высокую прибыльность организации посредством совершенствования управления, обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и общим качественным улучшениям деятельности.

Корпоративная культура включает всю систему социальнотрудовых отношений:

– социализированную стратегическую цель фирмы;

– эталоны поведения персонала;

– структурные характеристики персонала (образовательные, этнические, национальные, демографические);

– способы ведения хозяйства;

– характер, содержание, условия труда и методы его организации;

– систему стимулов; систему обучения персонала и др.

Принципы формирования корпоративной культуры следующие:

– комплексность представлений о назначении организации;

– первоочередность определения ценностей и философии организации;

– историчность;

– отрицание силового воздействия;

– комплексность оценки.

Выделяют нижеследующие виды корпоративной культуры. Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации документами, четкими правилами, процедурами; оценкой персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь

основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

Партисипативная организационная культура ориентирует профессионалов на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, с другой – чем он сам может быть полезен организации и коллегам.

Приветствие – один из самых важных знаков речевого этикета. С его помощью устанавливается контакт общающихся, выражаются отношения между людьми.

В официальной обстановке делового общения принято выбирать универсальные этикетные формулы.

Приветствие

Добрый день (утро, вечер)! Здравствуйте!

Прощание

До свидания! Всего доброго! Всего хорошего! До встречи! (если назначена встреча) Позвольте попрощаться! Счастливого пути (отъезжающему)!

Благодарность

Спасибо! Очень признателен Вам! Благодарю! Большое спасибо! Сердечно благодарю (благодарен)! Разрешите поблагодарить Вас!

Просьба

Будьте добры… Будьте любезны… Прошу Вас…

Извинение

Приношу свои извинения… Извините, пожалуйста… Прошу меня простить… Простите, пожалуйста…

Предложение

Позвольте предложить… Мне хочется предложить Вам… Я хотел бы предложить вам…

Приглашение

Разрешите пригласить Вас на… Я приглашаю Вас на… От имени…приглашаю Вас на…

Менеджеры призваны уметь анализировать практику корпоративной культуры, влиять на ее формирование и изменение в лучшую сторону. При ее анализе следует выделять три основных момента.

Первый момент – это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных

(природа, время, работа, характер отношений и т. д.).

Второй момент – это ценности (или ценностные ориентации), которых придерживается человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым. Ценности помогают работнику понять, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третий момент – это «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Некоторые организации имеют специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации.

В последние годы управленческие службы не только изменили отношение к культуре организации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Корпоративная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Однако, любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием субъекта управления на объект управления. Этот процесс может сопровождаться различными конфликтами.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Причины возникновения конфликтов можно разделить на три группы:

– возникающие в процессе труда;

– вызываемые психологическими особенностями взаимоотношений людей;

– обусловленные личностными особенностями сотрудников.

Выделяют нижеследующие виды конфликтов.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты, ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречиями в самом человеке, которые могут быть вызваны такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой мере желателен; несовпадение внешних требований и внутренних позиций; неоднозначность восприятия ситуации,

целей и средств ее разрешения, потребностей и возможностей их удовлетворить; противоречие между влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т. д. В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а межгрупповые порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния.

С точки зрения организационного уровня, к которому принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. К первым можно отнести конфликты между отдельными направлениями деятельности организации, формальным и неформальным коллективами и т.д.; ко вторым – конфликты между различными уровнями иерархии.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личностные, затрагивающие неформальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делят на симметричные и асимметричные. В первом случае потери и выигрыши распределяются поровну; во втором – одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Конфликты бывают скрытыми, если участники конфликта скрывают его от посторонних или конфликт еще не «созрел», в противном случае конфликт считается открытым. Поскольку открытый конфликт контролируется руководством, им можно управлять, он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы организации, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой в управлении понимают нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, в ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудие интриги – искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой очерняются или обеляются люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, то есть групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на объективные и

субъективные. Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации; вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношениями между людьми и др. Таким образом, в одном случае у конфликта существует объект, в другом таковой отсутствует.

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести большую пользу, способствовать развитию организации. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, он становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов.

Конфликты порождают большие эмоциональные, материальные потери: увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, представление о побежденных группах, как о врагах; чрезмерное увлечение процессом конфликта в ущерб работе; снижение уровня сотрудничества; сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Однако организационные конфликты могут выполнять и позитивные функции.

Информативная функция имеет две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона состоит в том, что оппонентам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны усиливают коммуникативный обмен друг с другом, получая гораздо больший объем информации о факторах и причинах конфликта, интересах и целях противника, позициях и программах выхода из конфликта.

Интегративная функция. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует образованию групп, установлению и сохранению нормативных и физических границ между ними. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и

взаимодействием между ними. В социальной психологии это явление получило название «эффект группового фаворитизма». Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

Инновационная функция. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива, вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности его членством, взаимного доверия и уважения.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в организации или подразделении, был, как можно быстрее преодолен, т. к. его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб.

В качестве приоритетных рассматривают пять возможных средств воздействия на участников конфликта, которые могут привести к его разрешению.

Убеждение возможно, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

Навязывание норм извне со ссылкой на общественные интересы. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество – в возможности предсказания поведения соперников; недостаток – в отсутствии достаточной гибкости.

Материальное стимулирование используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия и на его основе найти более или менее приемлемое решение конфликта. Недостаток этого пути – в слабой результативности и нормативности.

Использование власти часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.д. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и

неизвестно, чем впоследствии он закончится. Таким образом, при проигрыше одного оппонента явного выигрыша для другого, а следовательно, и организации в целом может и не быть.

Компромисс, то есть соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия широко используется на практике. Однако недостаток такого способа в том, что оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, и проблема остается нерешенной.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте элементы корпоративной культуры.
2. Сформулируйте, в чем сила корпоративной культуры.
3. Какие мероприятия могут способствовать удержанию корпоративной культуры?
4. Что такое конфликт и в чем его причины?
5. Какие различают виды конфликтов?
6. Какие могут быть последствия конфликтов и какие методы могут использоваться для разрешения конфликтов?

Тест

1. Чем характеризуется психологическая структура личности?

а) моральными качествами, возрастом, темпераментом;

б) моральными качествами, темпераментом, индивидуальными особенностями протекания психических процессов;

в) темпераментом, возрастом, уровнем образования.

2. Организационная культура – это …

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

3. К функциональным последствиям конфликта в организации относят…

а) повышение производительности труда, снижение текучести

кадров;

б) повышение степени удовлетворенности работников результатами труда;

в) более эффективное принятие решений в организации;

г) выявление существующих организационных проблем.

4. Условием возникновения конфликта является наличие…

а) стресса у сотрудников;

б) оппонентов;

в) объекта конфликта;

г) конфликтной ситуации.

5. Компромисс как способ разрешения конфликта необходимо использовать в случае, когда…

а) нет четкого анализа конфликтной ситуации и ее причин;

б) важное значение имеет фактор популярности решения конфликтной ситуации;

в) причина конфликта носит временный характер и необходимо погасить эмоции его участников;

г) отсутствует механизм коллективного принятия решения по данной проблеме.

6. Менеджер должен видеть в конфликте, протекающем в его организации…

а) возможный стимул к изменениям;

б) способ обеспечить себе продвижение по карьерной лестнице;

в) рядовое малозначительное событие;

г) разрушительное неуправляемое явление.

7. Совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, возникающих спонтанно как результат взаимодействия сотрудников, это (выберите правильный вариант):

а) временная группа;

б) долговременная группа;

в) команда;

г) неформальная группа.

8. Малая группа, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, групповые нормы и традиции – это (Выберите правильный вариант):

а) временная группа;

б) долговременная группа;

в) команда;

г) неформальная группа.

Тема 15 МОТИВАЦИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель занятия: развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников.

План занятия:

1. Мотивационный механизм и его элементы.
2. Управление процессом мотивации труда персонала.
3. Демотивирующие факторы и их влияние на работу персонала.

Методические указания

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Хорошо известно, что самым мощным организующим средством координации группового поведения является интерес к работе.

Интерес к труду возрастает в случае, когда выполняемая работа требует изобретательности, серьезных мыслительных операций и профессиональных навыков. Чем выше у человека уровень знаний, квалификации и умений, тем настойчивее он стремится к интересной работе. В интересной работе человек реализует свои возможности, способности и психологический потенциал. Увлеченные самой идеей труда, люди стремятся привнести свои изменения в условия труда, чтобы сделать его более содержательным. Удовлетворение при этом приносит сам процесс труда, а не только плата за труд.

Под мотивацией понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей. Мотив находится «внутри» человека, имеет индивидуальный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно мотивов. Он определяет, что и как надо делать для удовлетворения возникшей потребности. Итак, стимул – это побудительный мотив, порожденный внешними и внутренними обстоятельствами, а мотивы – это прямые причины совершения людьми определенных действий. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, приглушая их действие или устраняя их из своей мотивационной структуры. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их

совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу в зависимости от степени их воздействия на личность. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Она относительно стабильна и формируется сознательно в процессе воспитания, образования, трудовой деятельности.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью осуществления им определенных действий путем пробуждения в нем тех или иных мотивов.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить, наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG *К.* Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера (авторы теории – Л. Портер и Э. Лоулер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Икс» и «Игрек» Д. Макгрегора и др.). Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. Один из первых исследователей мотивации Ч.

Барнард, рассматривая множественность возможных видов удовлетворения человека в организации, выделил конкретные побуждения: материальные, личные нематериальные для отличия престижа и власти, духовные. Но он не создал теории мотивации.

При этом А. Маслоу и К. Альдерфером выдвинуты теории иерархии потребностей. По Маслоу, потребности, находящиеся на нижнем уровне, требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу вверх. Альдерфер, в отличие от Маслоу, считает, что движение потребностей идет снизу вверх и сверху вниз. Движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз – фрустрацией – процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.

У Мак-Клелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния.

Ф. Герцберг выделяет две группы потребностей в зависимости от того, с каким процессом они коррелируют.

Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одною процесса, а двумя различными процессами. Факторы, которые вызывают неудовлетворенность, при их устранении необязательно приводят к удовлетворенности, и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет расти неудовлетворенность. На процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» влияют внутренние, мотивирующие факторы, а на процесс «отсутствие неудовлетворенности – неудовлетворенность» – внешние факторы здоровья. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т. д.): не обязательно жесткое следование одной потребности за другой, удовлетворение верхних потребностей не обязательно приводит к ослаблению их взаимодействия на мотивацию и т. д. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается и большинством современных исследователей, хотя единой, всеми принятой классификации до сих пор нет.

Процессуальные теории мотивации исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные

результаты. Истоком теории ожидания являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Основными разработчиками концепции ожидания можно назвать В. Врума и Д. Аткинсона.

Синтетическую модель мотивации, включающую элементы ранее рассмотренных теорий мотивации, разработали Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Согласно их теории, мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий.

Основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате (второй тип мотивации). Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их).

Рассмотрим потребности сотрудников и возможности их мотивирования (таблица 6).

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Таблица 6 – Потребности сотрудников и возможности их мотивирования

Какие потребности есть у сотрудника	Как его мотивировать
Потребности в физическом комфорте (освещенность, температура в офисе, организация пространства, чистота и порядок)	Необходимо донести до сотрудника информацию о том, что его помощь в поддержании чистоты и порядка будет положительно влиять на его собственное самочувствие
Потребность в безопасности: физической, психологической, юридической, экономической	Например, разъяснение последствий незапертых дверей, невыключенного света и незакрытых водопроводных кранов будет способствовать тому, что каждый сотрудник, уходящий из кабинета последним, примет на себя ответственность за безопасность офиса
Потребность в общении, эмоциональных контактах, ощущении себя частью коллектива	Необходимо акцентировать внимание сотрудника на том вкладе, который он вносит в общее дело, и на тех положительных эмоциях, которые испытывают в связи с этим его коллеги
Потребность в статусе, в подтверждении своей значительности	Здесь важно подчеркнуть, что только этот человек может справиться с данной работой, показать, что данная работа связана с его развитием, карьерой, выразить уважение его знаниям
Потребность в самовыражении через профессиональную деятельность, в подтверждении своей компетентности	Нужно показать сотруднику, как важно для решения задач компании именно сейчас выполнить пусть небольшую и рутинную, но важную работу. Удачным будет поручение дел, входящих в профессиональную компетентность сотрудника

В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования.

Контрольные вопросы

1. Что такое мотив? В чем его отличие от стимула?
2. Назовите основные теории мотивации.
3. Приведите примеры морального, организационного и других видов стимулирования.
4. В чем заключается содержание экономических методов стимулирования труда?
5. Какие методы мотивации используются в зарубежных корпорациях?

Тест

1. Теории, разработанные А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфером (теория ERG), Д. Мак-Клелландом (теория приобретенных потребностей) и Ф. Герцбергом (двух факторная теория) относятся…

а) к содержательным теориям мотивации;

б) процессуальным теориям мотивации;

в) правильный ответ отсутствует.

2. Потребности в общении, получении знаний, самосовершенствовании и самореализации, это потребности…

а) врожденные, первичные;

б) естественного происхождения;

в) приобретенные (социальные).

3. Что такое мотивация?

а) это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов;

б) это то, что вызывает определенные действия человека;

в) это рычаг воздействия на человека;

г) это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

4. Автором теории справедливости является…

а) Д. Макгрегор;

б) В. Врум;

в) Л. Портер;

г) С. Адамс;

д) Э. Лоулер.

5. Теория ожиданий предполагает:

а) наличие авторитарного стиля руководства;

б) справедливость по отношению к другим работникам при распределении вознаграждения;

в) возможность творческого отношения к труду со стороны работника;

г) наличие валентности у работников;

д) взаимосвязь между внутренними и внешними вознаграждениями.

6. Теория справедливости предполагает, что…

а) человек ленив по своей природе;

б) если затраченные усилия будет вознаграждены достойно, то мотивация повысится;

в) результативный труд ведет к удовлетворению;

г) восприятие вознаграждения разными людьми неоднозначно;

д) восприятие справедливости у работников носит ярко выраженный субъективный характер.

7. Модель Портера-Лоулера показывает, что:

а) работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты;

б) эффективный труд достигается только за счет принуждения;

в) труд для человека – процесс естественный;

г) удовлетворение работника способствует эффективному труду;

д) работник стремится к ответственности и самоконтролю.

8. Разработка теории мотивации является достижением…

а) школы человеческих отношений;

б) классической школы управления;

в) количественной школы управления;

г) школы поведенческих наук.

Тема 16 РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОЦЕНКА

Цель занятия: научиться оценивать результаты труда работников различных профессионально-квалификационных групп и использовать методы материального и нематериального стимулирования.

План занятия:

1. Управление системой стимулирования персонала.
2. Методы оценки результатов труда работников.
3. Нематериальное стимулирование.

Методические указания

Стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Стимулы могут быть материальными и нематериальными. Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом.

Основным способом является оплата труда работников, начисляемая и выплачиваемая различными способами.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями. Для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков это решается довольно просто, т. к. количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и ее качестве. Оценка труда руководителей и специалистов значительно сложнее. Результат труда руководителя выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности (величина прибыли, рост выручки, увеличение рентабельности). Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения должностных обязанностей. Для оценки труда таких категорий персонала следует использовать нормы обслуживания, нормы управления, нормы численности. Например, нормы обслуживания определяют максимальное количество земли, скота, техники, которое способен обслужить работник управления в установленное время. На их основе устанавливают штат работников аппарата управления и численность специалистов. Такие нормы

применимы для агрономов, зоотехников, инженеров, ветврачей и т. д. Нормы численности – это число работников определенного профессиональноквалификационного состава, необходимое для выполнения управленческих функций и работ. Нормы управляемости – число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю, позволяющие наиболее эффективно выполнять управленческие функции в соответствующих условиях и при нормальной интенсивности труда. Принято считать нормальным закрепление за одним руководителем пяти-семи главных специалистов, за главным специалистом – четырех-восьми специалистов и бригадиров, за бригадиром – 25-45 непосредственных исполнителей.

Для оценки результатов труда управленческих работников используют следующие методы: управление по целям, метод шкалы графического рейтинга, вынужденный выбор, описательный метод, метод оценки по решающей ситуации, метод анкет и сравнительных анкет. Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям.

В структуру вознаграждения работников организации входят следующие компоненты:

– базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

– доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;

– рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;

– надбавки и премии за результативность труда;

– социальные выплаты;

– дивиденды – участие в прибылях фирмы в соответствии с имеющимся количеством акций.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные – переменный, т. к. зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Традиционные формы оплаты труда характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают две формы заработной платы – сдельную и повременную. При сдельной размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. При повременной – уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу.

Новая форма оплаты труда – это мультиквалификационная

заработная плата. Уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе – средняя почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работника как при выполнении основных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Для осуществления этой формы необходимо предоставить работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определить методы объективной оценки уровня их квалификации.

Выделяют нижеследующие системы оплаты труда.

1. Повременная форма оплаты труда. Используется на предприятиях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда или где производительность труда далека от крититической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и раз рядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

2. Сдельная форма оплаты труда. Используется для специфических видов работ при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты в виде премий, комиссионных и т. п. Используется на предприятиях, где результаты труда можно измерить, деньги являются мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы являются высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками являются сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов, не способствует росту групповой отдачи.

4. Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела). Используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах.

Преимуществами является хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать некритичность к слабым показателям.

5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия). Преимуществами являются обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатками является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов.

6. Премиальная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа и рейтинга). Используется в случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника.

7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы. Используется на тех фирмах, где публикуются показатели финансовой деятельности и имеется участие работников в делах фирмы. Преимущества: обеспечивает причастность работников к делам фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка. Недостатки: не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом работника, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять (факторы внешней среды).

Основные принципы, использующиеся для усиления мотивирующей функции оплаты труда:

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам труда;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;

Сравнительно новым способом управления персоналом на предприятиях в нашей стране является партисипативное

управление. Оно предусматривает объединение мотивационного вознаграждения с участием в управлении производством.

В отличие от большинства систем оплаты, построенных на учете индивидуального вклада работников, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда. Наиболее распространенными формами партисипативного управления являются участие работников в прибылях и собственности и участие работников в управлении.

Участие работников в прибылях и собственности представляет собой программу их мотивирования путем распределении некоторой части прибыли фирмы между ними либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями. Это форма партисипативного управления наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, благодаря чему появляется возможность устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме этого, такой вид управления признается эффективным, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность фирмы.

Участие работников в управлении – это программа мотиви рования их путем предоставления возможности участвовать в об суждении и принятии решений по деятельности фирмы. Схемы такого участия осуществляются на разных организационных уровнях. На уровне рабочих групп участие в управлении осуществляется посредством обсуждения и выработки решений членами этих групп в рамках представленных полномочий (кружки качества в Японии). На других более высоких организационных уровнях используется принцип представительства, в ряде стран закрепленный законодательно. В Германии работники включаются в наблюдательные советы и правления. Участие в профсоюзной деятельности позволяет определять социальную и кадровую политику предприятия.

Преимуществами партисипативного управления являются: преодоление отчужденности работников от результатов труда и укрепление сплоченности членов коллектива предприятия; повышение информированности работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций; рост макроэкономической и макросоциальной стабильности в обществе.

К группе нематериальных стимулов можно отнести:

социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации.)

Контрольные вопросы

1. В чем сущность стимулирования труда?
2. Какие формы и методы оплаты труда вы знаете? Назовите их преимущества и недостатки.
3. Назовите основные виды партисипативного управления. В чем состоят его достоинства и недостатки?
4. Какие способы нематериального стимулирования деятельности персонала вы знаете?
5. Укажите различия в мотивационной и компенсационной роли оплаты труда.

Тест

1. Партисипативное управление означает…

а) программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию работников;

б) участие всего трудового коллектива в управлении предприятием;

в) участие работников в прибылях и собственности фирмы;

г) Принятие решения о повышении стимулирующих выплат во всех подразделениях трудового коллектива;

д) коллективная разработка систем оплаты труда.

2. Под стимулированием понимается:

а) мотивирование работника к достижению поставленных целей;

б) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;

в) воздействие на персонал, направленное преимущественно на активизацию функционирования работников;

г) наказание работника за ошибки, допущенные в работе;

д) компенсация трудового вклада работника в деятельность фирмы.

3. Заработная плата оказывает стимулирующее воздействие на работника в следующих случаях:

а) существует тесная связь с произведенной работой по времени;

б) выше прожиточного минимума;

в) реально, а не символически увеличивает доход работника;

г) состоит из постоянной и переменной составляющих;

д) ее величина согласована с отраслевыми профсоюзами.

4. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать _____ методы управления.

а) технико-экономические;

б) экономические;

в) организационно-распорядительные;

г) социально-психологические.

5. Экономическая эффективность менеджмента представляет собой соотношение…

а) затрат материальных и финансовых ресурсов и полученных результатов;

б) показателей рентабельности и окупаемости;

в) объема производства и размера заработной платы;

г) затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов и полученных результатов.

6. Традиционными системами оплаты труда являются…

а) сдельная;

б) повременная;

в) аккордная;

г) сдельно-премиальная.

7. Оценка эффективности управления персоналом в кризисных условиях базируется на следующих методиках:

а) рейтинговых;

б) 180-градусной наклонной связи;

в) оценки компетенций;

г) статусных систем;

д) оценки производительности труда.

8. К наиболее эффективным методам мотивирования персонала в кризисных условиях относятся…

а) удержание ключевых сотрудников;

б) стимулирование работников по повышенным ставкам;

в) участие работников в принятии управленческих решений;

г) призыв к забастовкам при решении трудовых споров;

д) непосредственные контакты руководителя с работниками.

Тема 17 ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: закрепление знаний о методах оценки эффективности системы управления персоналом.

План занятия:

1. Виды, состав и анализ затрат на персонал.
2. Эффективность затрат на персонал.
3. Оценка деятельности подразделений персонала организаций.

Методические указания

Затраты на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Согласно концепции «человеческого капитала», инвестиции в человеческий капитал – это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда рабочих.

Затраты на персонал включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

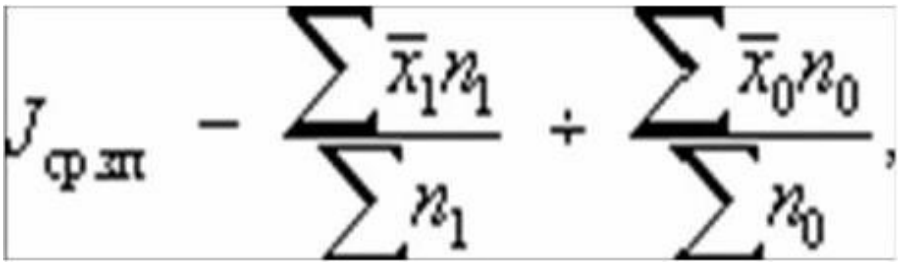
Рассмотрим основные направления анализа затрат на персонал. К ним относятся:

1. Доля заработной платы в расходах на персонал;
2. Уровень заработной платы.

Уровень заработной платы и его изменение наиболее точно отражают средние величины. Среднегодовая, среднемесячная и квартальная заработная плата рассчитываются для всех категорий работников, среднечасовая и среднедневная – только для рабочих.

Средняя заработная плата за период определяется путем деления ее соответствующего фонда на среднюю численность работников, а затем показатель отчетного года делится на

показатель базисного года. Полученный индекс переменного состава показывает, во сколько раз изменилась средняя заработная плата в отчетном году по сравнению с базисным годом в целом:



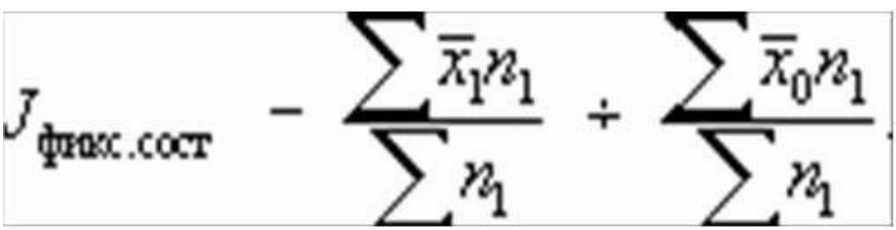
где *J*ср. зп – индекс изменения средней заработной платы в отчетном году по сравнению с базисным;

хо и х*1*– средняя заработная плата соответственно в базисном и отчетном году по группам работников;

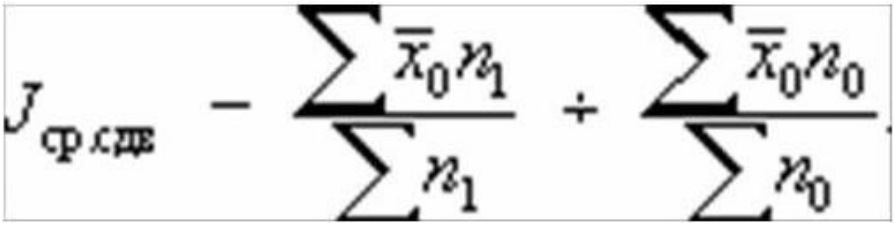
n_0 и n_1 – численность данных групп соответственно в базисном и отчетном году.

3. Изменение уровня заработной платы.

То, как изменилась средняя заработная плата отчетного периода по сравнению с базисным за счет вариации средней заработной платы у отдельных групп работников, показывает индекс фиксированного состава. Он получается путем подстановки в индекс средней заработной платы базисного года численности отчетного:

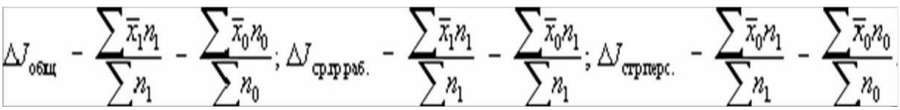


То, как изменилась средняя зарплата в отчетном периоде по сравнению с базисным за счет изменения численности и структуры работников, имеющих разные уровни заработной платы, показывает индекс структурных сдвигов. Он получается путем подстановки в индекс переменного состава вместо заработной платы отчетного года по отдельным категориям работников величины заработной платы базисного года:



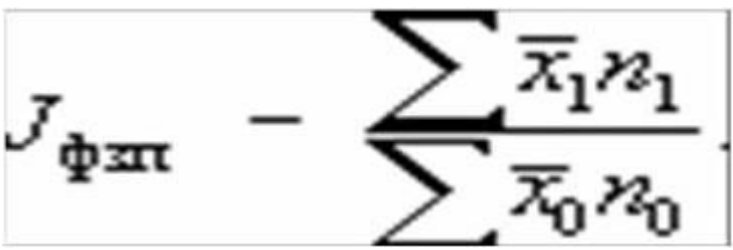
Произведение индекса структурных сдвигов и индекса постоянного состава дает индекс переменного состава (в данном случае – средней заработной платы).

Разница между числителем и знаменателем каждого индекса показывает абсолютный размер изменения средней заработной платы в отчетном периоде по сравнению с базисным за счет действия обоих факторов одновременно и каждого в отдельности:

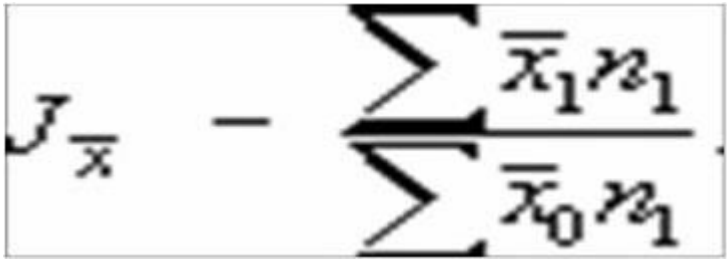


4. Динамика изменения фонда заработной платы, которая также измеряется с помощью индексов.

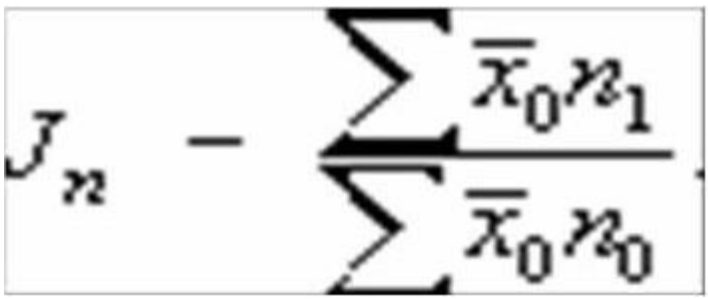
Индекс изменения фонда заработной платы в целом определяется как сумма произведений средней заработной платы и численности работников в отчетном году, отнесенная к тому же показателю базисного года:



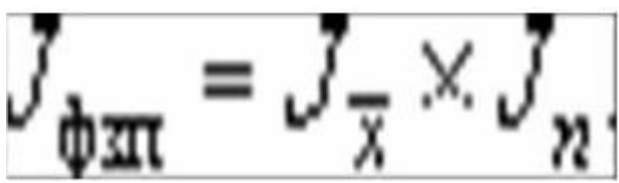
Для определения изменения фонда заработной платы за счет отклонения ее уровня в знаменателе необходимо использовать численность работников отчетного года (при этом знаменатель будет условной величиной):



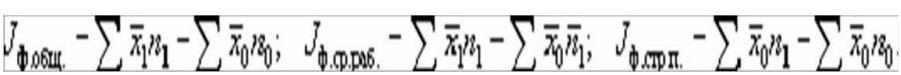
Изменение фонда заработной платы за счет варьирования численности работников определяется путем введения в числитель формулы средней заработной платы базисного года вместо отчетного:



Произведение двух последних индексов опять дает общий индекс изменения фонда заработной платы в отчетном году по сравнению с базисным:



Разница между числителем и знаменателем в каждом индексе дает абсолютное изменение фонда заработной платы в целом и по причинам:



5. Выполнение плана по фонду заработной платы устанавливает соответствие его объема запланированному в целом по организации, подразделениям, категориям персонала, что позволяет вскрывать резервы.

6. Экономия от сокращения трудоемкости обработки

информации.

7. Экономия от рационализации аппарата управления, механизации и автоматизации:

$$\frac{\text{Фонд рабочего времени на одного работающего до рационализации}}{\text{Фонд рабочего времени на одного работающего после рационализации} - 1} \times \text{Численность работающих до рационализации} \times \text{Среднегодовая заработная плата}$$

8. Экономия от снижения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат в управлении персоналом.

9. Экономия фонда заработной платы в результате сокращения аппарата управления.

10. Экономия фонда заработной платы от снижения трудоемкости управленческой деятельности.

Целесообразно анализировать также нижеследующее:

1. Порядок формирования фонда оплаты персонала:

– источники;

– организационные элементы (фонды подразделений);

– общие принципы (например, остаточный);

– распределение (фонд заработной платы, поощрительные и резервные фонды, их составляющие);

– методы формирования фондов подразделений;

– период формирования, сроки и основания корректировки.

2. Порядок распределения фонда оплаты труда персонала:

– методы определения общего фонда заработной платы;

– методы определения поощрительных фондов;

– методы определения и порядок использования резервных фондов;

– последовательность использования средств общего фонда заработной платы, состав первоочередных выплат руководителям;

– точное определение фонда основной заработной платы.

3. Порядок использования распределяемого фонда основной заработной платы:

– точное описание квалификационной формы оплаты труда, коэффициентов квалификации, порядка их назначения и пересмотра;

– системы нормативов распределения отдельных элементов фондов.

Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы.

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как

произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерыва в работе, вызванного текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$N_{пр} = B - T - ЧТ,$$

где В – среднедневная выработка на одного человека;

Т – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Ч – численность работников, выбывших по причине текучести.

2. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесячных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т. е. стоимость недополученной продукции определяется как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней адаптации, числа работников, выбывших по причине текучести.

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации – это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности подразделений управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации. Система критериальных показателей включает три группы.

Первая группа показателей характеризует общую экономическую эффективность работы организации и включает такие показатели, как прибыль, себестоимость продукции, затраты на 1 руб. продукции и др. К этой же группе показателей следует отнести затраты на управление, которые рассчитываются либо в виде абсолютной величины расхода на содержание аппарата управления, либо как относительная величина в виде удельного веса в стоимости продукции и определяют эффективность управления. Важным показателем, характеризующим эффективность производства с точки зрения будущей стратегии, является показатель внедрения научно-технического прогресса, рассчитываемый как суммарный годовой эффект от внедрения новой техники и технологии.

Вторая группа показателей – показатели качества, сложности и результативности труда – должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на одного работника и др.

В третью группу включена совокупность показателей социальной эффективности работы подразделений управления, в составе которых такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, уровень абсентеизма, соотношение различных категорий работающих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, социальнопсихологический климат в коллективе и др.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и как следствие – об уровне организации работы с персоналом в подразделении, о состоянии условий труда и быта, об уровне охраны труда и т. п. Равномерность загрузки персонала характеризует удельный вес потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства и в значительной степени влияет на конечные результаты деятельности подразделений управления организацией. Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о величине потерь рабочего времени, связанных с недобросовестным отношением к выполняемым обязанностям.

Соотношение численности различных категорий персонала в основном отражает пропорции численности производственного

персонала (рабочих) и управленческого персонала (служащих), а также характеризует уровень квалификации персонала подразделения, уровень организации труда, в частности уровень функционального разделения труда.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Исходя из ранее определенной системы критериальных и частных показателей оценки деятельности подразделений управления организации в целом и учитывая специфику кадровой работы, к основным показателям деятельности подразделений управления персоналом можно отнести нижеследующие.

Количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов).

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или

интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) – так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) – «пассивная» текучесть. В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$К = Р_у / р \times 100,$$

где К – коэффициент текучести;

$Р_у$ – численность работников, уволенных по причинам текучести;

р – среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и

других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма – количеством самовольных невыходов работников на работу.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: (а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; (б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; (в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценка деятельности кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

– выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;

– выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;

– количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.);

– степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;

– своевременность и высокое качество оформления установленной отчетности;

– количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;

– количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

– степень реализаций программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;

– степень сотрудничества подразделений организации с

кадровой службой;

– эффективность предложений по реализации кадровой политики.

Контрольные вопросы

1. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
2. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
3. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб.
4. Назовите затраты на персонал.

Тест

1. Критерием деятельности организации, позволяющим судить об эффективности менеджмента, не является…

а) уровень удовлетворенности работников в результатах своего труда;

б) соотношение затрат на управление и прибыль;

в) изменение экологических параметров, характеристик деятельности самой организации и ее результатов;

г) уровень зарплаты руководителя организации.

2. К дополнительным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся…

а) оплата отпусков, больничных листов, инвалидности;

б) выплаты внештатным сотрудникам;

в) премирование;

г) оплата жилищно-коммунальных услуг;

д) оклады штатных сотрудников.

3. К основным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся…

а) отчисления работодателя на социальное страхование;

б) заработная плата;

в) транспортные расходы;

г) выплаты внештатным сотрудникам;

д) оплата обучения и повышения квалификации.

4. К показателям эффективности организационной структуры управления в менеджменте относят…

а) наличие штабных структурных единиц управления;

б) уровень оплаты труда аппарата управления;

в) развитость связи между уровнями и звеньями;

г) наличие полуавтономных рабочих групп.

5. Результаты деятельности подразделений экономического руководства характеризуют показатели:

а) уровень квалификации кадров;

б) уровень организации рекламы;

в) производительность труда;

г) рост производительности труда;

д) экономический эффект от внедрения эффективных форм организации и стимулирования труда.

6. К основным частным оценочным показателям деятельности функциональной подсистемы научно-технического руководства относятся…

а) качество продукции;

б) удельный вес конкурентоспособной продукции;

в) экономия от внедрения организационно-технических мероприятий;

г) уровень изучения потребности в продукции;

д) внедрение нововведений.

7. К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся…

а) сравнение плановых показателей работы с фактическими;

б) управление по целям;

в) анкетный метод;

г) хронометраж;

д) описательный метод.

8. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют…

а) удельный вес технически оборудованных норм;

б) показатели по обучению и повышению квалификации персонала;

в) количество рекламаций и их динамика;

г) доля на рынке;

д) количество вакантных мест.

Тема 18 АУДИТ ПЕРСОНАЛА КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель занятия: изучить основные направления аудита персонала.

План занятия:

1. Аудит персонала.
2. Типы аудита персонала.
3. Этапы проведения аудита персонала.

Методические указания

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится он с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта:

1. Кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу;
2. Структура организации – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень гибкости;
3. Качественные и количественные характеристики персонала.

Выделяют следующие типы кадрового аудита.

1. Аудит процессов. Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации (таблица 7).
2. Аудит структуры – оценка соответствия структуры стратегии и целям развития организации, в частности:

– тип организационной структуры;
– коэффициент управляемости и уровень управляемости;
– характер механизмов принятия решений;
– перечень внутри– и внеорганизационных проблем;
– тип организационной культуры;
– ожидаемые результаты деятельности подразделений и сотрудников;
– причины трудовых конфликтов.

Таблица 7 – Аудит кадровых процессов

Основные кадровые процессы в организации	Параметры аудита
1. Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации
2. Набор персонала	Оценка результативности набора, оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами
3. Отбор персонала	Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур; анализ изменений кадрового потенциала организации
4.Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, оценка соответствия разработанных принципов и условий оплаты труда, определение эффективной системы вознаграждения
5. адаптация персонала	Оценка эффективности процедур адаптации, описание проблем, возникающих в период адаптации
6. Обучение персонала	Оценка форм обучения, количества прошедших обучение
7. Оценка трудовой деятельности	Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, оценка результативности методов планирования карьеры
9. Подготовка руководящих кадров	Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала
10. Мониторинг социального психологического климата внутри предприятия	Оценка уровня социальной напряженности в организации, определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации

3. Аудит кадрового потенциала позволяет выявить:

– уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

– качественную структуру управленческого персонала;

– потребности в обучении;

– стили управления;

– социально-психологический климат;

– инновационный потенциал;

– основные источники сопротивления изменениям;

– распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

Существует несколько этапов проведения аудита персонала.

На этапе сбора информации осуществляются проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На этапе обработки и анализа информации полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ; на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки, ФСА и др.

На заключительном этапе – этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся, прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

Таким образом, аудит персонала, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационно-кадровый аудит и каковы его цели?
2. Что предполагает анализ оценки кадрового потенциала?
3. Какие параметры аудита используются для оценки системы стимулирования персонала?
4. Что позволяет выявить аудит структуры?
5. Какие этапы проведения аудита существуют?

Тест

1. По классификационному признаку «Полнота охвата изучаемых объектов» типы аудита персонала…

а) выборочный;
б) локальный;
в) полный;
г) комплексный;
д) тематический.

2. По классификационному признаку «Методика анализа» выделяют типы аудита персонала…

а) внутренний;
б) комплексный;
в) выборочный;
г) внешний;
д) оперативный.

3. Аудитор имеет право…

а) знакомиться с документацией, необходимой для проведения аудиторской проверки;
б) общаться с персоналом, для получения необходимой информации;
в) оказывать давление на персонал, для получения необходимой информации.

4. Расположите стадии проведения аудита по порядку.

а) разъяснение целей и методов аудита сотрудникам проверяемого подразделения;
б) разработка корректирующих действий;
в) проведение аудита;
г) разработка плана аудита;
д) контроль за выполнением корректирующих мероприятий;
е) подготовка заключения по результатам проверки.

5. Какими качествами должен обладать аудитор?

а) самоуверенность;

б) способность к анализу;

в) склонность к спорам;

г) тактика и стратегия ближнего боя.

6. План аудиторской проверки не должен включать…

а) объект проверки;

б) сроки проведения проверки;

в) счет за оказанные услуги;

г) критерии проверки.

7. Аудитор не несет ответственность …

а) за предоставляемую ему сотрудниками подразделений информацию;

б) объективность собранных данных;

в) сохранность документации относящейся к аудиту.

8. Назовите основные документы, регламентирующие деятельность службы внутреннего кадрового аудита. Это – …

а) положение о службе внутреннего кадрового аудита;

б) структура управления предприятием;

в) инструкция о порядке проведения внутреннего кадрового аудита.

Раздел 2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1
Методы управления персоналом

Задание. Ознакомьтесь с некоторыми ситуациями этического и психологического характера, возникающими на производстве и примите по ним самостоятельное решение.

СИТУАЦИЯ 1

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

СИТУАЦИЯ 2

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 3

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить

меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

СИТУАЦИЯ 4

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 5

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на

поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

СИТУАЦИЯ 6

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

СИТУАЦИЯ 7

Вы – начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

СИТУАЦИЯ 8

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 9

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

СИТУАЦИЯ 10

После окончания рабочего дня сотрудники предложили руководителю подразделения отметить день рождения одного из своих товарищей. Руководитель подразделения не знал, как поступить в данной ситуации. С одной стороны, ему как руководителю, необходимо вступать в неформальные отношения с подчиненными, так как они способствуют взаимному сближению и пониманию. Но с другой стороны, некоторые подчиненные после какого-нибудь неформального общения ожидают от руководителя определенных привилегий на работе, иные даже считают, что это должно быть как бы само собой разумеющимся.

Как должен поступать руководитель при подобного рода случаях?

СИТУАЦИЯ 11

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 12

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 13

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 14

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Как себя вести?

СИТУАЦИЯ 15

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что вы предпримете?

СИТУАЦИЯ 16

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделывается молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

СИТУАЦИЯ 17

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 18

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

Как довести до нее свои соображения?

СИТУАЦИЯ 19

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый

человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 20

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете,

какой интерес их объединяет.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

СИТУАЦИЯ 21

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 22

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы

каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

СИТУАЦИЯ 23

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

Что вы предпримете?

СИТУАЦИЯ 24

Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль.

Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

СИТУАЦИЯ 25

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор?

Чем должен завершиться этот инцидент?

СИТУАЦИЯ 26

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

СИТУАЦИЯ 27

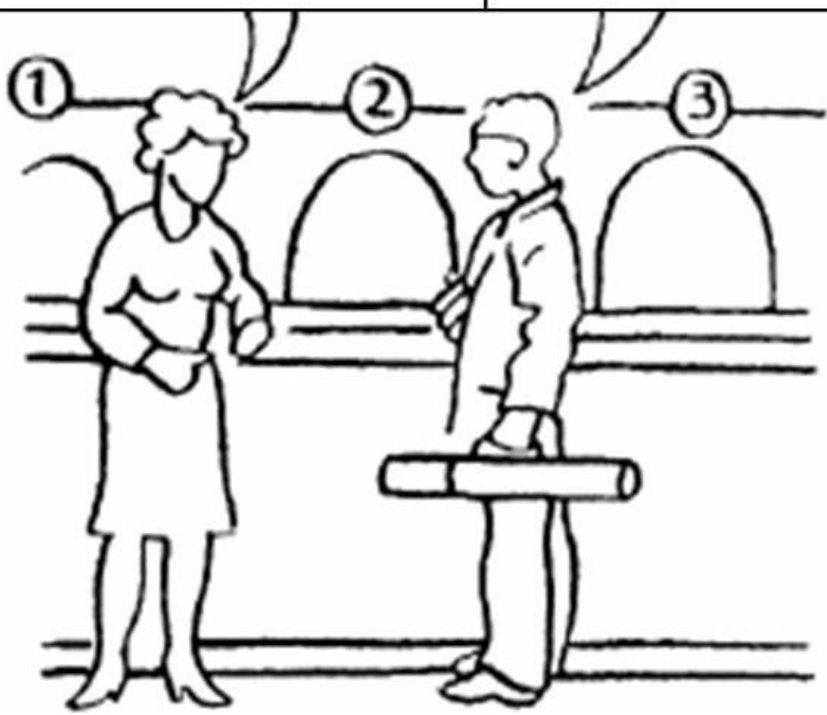
Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

СИТУАЦИЯ 28

На рисунке изображены два человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Запишите свои варианты ответа за другого человека.

С человеком, которого Вы вчера обидели, случилось несчастье, и он теперь лежит в больнице	



Тест «Самооценка личности»

Каждый человек имеет определенные представления об идеале и наиболее ценных свойствах личности. На эти качества люди ориентируются в процессе самовоспитания. Какие качества вы наиболее цените в людях? У разных людей эти представления неодинаковы, а потому не совпадают результаты самовоспитания.

Какие же представления об идеале имеются у вас? Разобраться в этом вам поможет следующее задание, которое выполняется в два этапа.

I этап.

1. Разделите лист бумаги на четыре равные части, обозначьте каждую часть римскими цифрами I, II, III, IV.

2. Даны четыре набора слов, характеризующих положительные качества людей. Вы должны в каждом наборе качеств выделить те, которые наиболее значимы и ценны для вас лично, которым вы отдаете предпочтение перед другими. Какие это качества и сколько – каждый решает сам.

3. Внимательно прочитайте слова первого набора качеств. Выпишите в столбик наиболее ценные для вас качества вместе с их номерами, стоящими слева. Теперь приступайте ко второму набору качеств – и так до самого конца. В итоге вы должны получить четыре набора идеальных качеств.

Чтобы создать условия для одинакового понимания качеств всеми участниками психологического обследования, приводим толкование этих качеств.

Набор качеств личности

I. Межличностные отношения, общение.

1. Вежливость – соблюдение правил приличия, учтивость.

2. Заботливость – мысли или действия, направленные к благополучию людей; попечение, уход.

3. Искренность – выражение подлинных чувств, правдивость, откровенность.

4. Коллективизм – способность поддерживать общую работу, общие интересы, коллективное начало.

5. Отзывчивость – готовность отзываться на чужие нужды.

6. Радушие – сердечное, ласковое отношение, соединенное с гостеприимством, с готовностью чем-нибудь услужить.

7. Сочувствие – отзывчивое, участливое отношение к переживаниям, несчастью людей.

8. Тактичность – чувство меры, создающее умение вести себя в обществе, не задевать достоинства людей.

9. Терпимость – умение без вражды относиться к чужому мнению, характеру, привычкам.

10. Чуткость – отзывчивость, сочувствие, способность легко понимать людей.

11. Доброжелательность – желание добра людям, готовность содействовать их благополучию.

12. Приветливость – способность выражать чувство личной приязни.

13. Обаятельность – способность очаровывать, притягивать к себе.

14. Общительность – способность легко входить в общение.

15. Обязательность – верность слову, долгу, обещанию.

16. Ответственность – необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия.

17. Откровенность – открытость, доступность для людей.

18. Справедливость – объективная оценка людей в соответствии с истиной.

19. Совместимость – умение соединять свои усилия с активностью других при решении общих задач.

20. Требовательность – строгость, ожидание от людей выполнения своих обязанностей, долга.

II. Поведение.

1. Активность – проявление заинтересованного отношения к окружающему миру и самому себе, к делам коллектива, энергичные поступки и действия.

2. Гордость – чувство собственного достоинства.

3. Добродушие – мягкость характера, расположение к людям.

4. Порядочность – честность, неспособность совершать подлые и антиобщественные поступки.

5. Смелость – способность принимать и осуществлять свои решения без страха.

6. Твердость – умение настоять на своем, не поддаваться давлению, непоколебимость, устойчивость.

7. Уверенность – вера в правильность поступков, отсутствие колебаний, сомнений.

8. Честность – прямота, искренность в отношениях и поступках.

9. Энергичность – решительность, активность поступков и действий.

10. Энтузиазм – сильное воодушевление, душевный подъем.

11. Добросовестность – честное выполнение своих обязанностей.

12. Инициативность – стремление к новым формам деятельности.

13. Интеллигентность – высокая культура, образованность, эрудиция.

14. Настойчивость – упорство в достижении целей.

15. Решительность – непреклонность, твердость в поступках, способность быстро принимать решения, преодолевая внутренние колебания.

16. Принципиальность – умение придерживаться твердых принципов, убеждений, взглядов на вещи и события.

17. Самокритичность – стремление оценить свое поведение, умение вскрывать свои ошибки и недостатки.

18. Самостоятельность – способность осуществлять действия без чужой помощи, своими силами.

19. Уравновешенность – ровный, спокойный характер, поведение.

20. Целеустремленность – наличие ясной цели, стремление ее достичь.

III. Деятельность.

1. Вдумчивость – глубокое проникновение в суть дела.

2. Деловитость – знание дела, предприимчивость, толковость.

3. Мастерство – высокое искусство в какой-либо области.

4. Понятливость – умение понять смысл, сообразительность.

5. Скорость – стремительность поступков и действий, быстрота.

6. Собранность – сосредоточенность, подтянутость.

7. Точность – умение действовать как задано, в соответствии с образцом.

8. Трудолюбие – любовь к труду, общественно-полезной деятельности, требующей напряжения.

9. Увлеченность – умение целиком отдаваться какому-либо делу.

10. Усидчивость – усердие в том, что требует длительного времени и терпения.

11. Аккуратность – соблюдение во всем порядка, тщательность работы, исполнительность.

12. Внимательность – сосредоточенность на выполняемой деятельности.

13. Дальновидность – прозорливость, способность предвидеть последствия, прогнозировать будущее.

14. Дисциплинированность – привычка к дисциплине, сознание долга перед обществом.

15. Исполнительность – старательность, хорошее выполнение заданий.

16. Любознательность – пытливость ума, склонность к приобретению новых знаний.

17. Находчивость – способность быстро находить выход из затруднительных положений.

18. Последовательность – умение выполнять задания, действия в строгом порядке, логически, стройно.

19. Работоспособность – способность много и продуктивно работать.

20. Скрупулезность – точность до мелочей, особая тщательность.

IV. Переживания, чувства.

1. Бодрость – ощущение полноты силы, деятельности, энергии.

2. Бесстрашие – отсутствие страха, храбрость.

3. Веселость – беззаботно-радостное состояние.

4. Душевность – искреннее дружелюбие, расположенность к людям.

5. Милосердие – готовность помочь, простить из сострадания, человеколюбия.

6. Нежность – проявление любви, ласки.

7. Свободолюбие – любовь и стремление к свободе, независимости.

8. Сердечность – задушевность, искренность в отношениях.

9. Страстность – способность целиком отдаваться увлечению.

10. Стыдливость – способность испытывать чувство стыда.

11. Взволнованность – мера переживания, душевное беспокойство.

12. Восторженность – большой подъем чувств, восторг, восхищение.

13. Жалостливость – склонность к чувству жалости, состраданию.

14. Жизнерадостность – постоянство чувства радости, отсутствие уныния.

15. Любвеобильность – способность сильно и многих любить.

16. Оптимистичность – жизнерадостное мироощущение, вера в успех.

17. Сдержанность – способность удержать себя от проявления чувств.

18. Удовлетворенность – ощущение удовольствия от исполнения желаний.

19. Хладнокровность – способность сохранять спокойствие и выдержку.

20. Чувствительность – легкость возникновения переживаний, чувств, повышенная восприимчивость к воздействиям извне.

II этап.

Внимательно рассмотрите качества личности, выписанные вами из первого набора, и найдите среди них такие, которыми вы обладаете реально. Обведите цифры при них кружком. Теперь переходите ко второму набору качеств, затем к третьему и четвертому.

Обработка.

1. Подсчитайте, сколько вы нашли у себя реальных качеств (Р).

2. Подсчитайте количество идеальных качеств, выписанных вами (И), а затем вычислите их процентное отношение.

$$\boldsymbol{П = Р / И \times 100\ \%}$$

Результаты сопоставьте с оценочной шкалой (таблица 8).

Таблица 8 – Психодиагностическая шкала

Пол / Уровень самооценки	*Неадекватно низкий*	*Низкий*	*Ниже среднего*	*Средний*	*Выше среднего*	*Высокий*	*Неадекватно высокий*
1-й вариант (П)							
Мужчины	*0-10*	*11-34*	*35-45*	*46-54*	*55-63*	*64-66*	*67*
Женщины	*0-15*	*16-37*	*38-46*	*47-56*	*57-65*	*66-68*	*69*
2-й вариант (Р)							
	(-0,2)-0	*0-0,2*	*0,21-0,3*	*0,31-0,5*	*0,51-0,65*	*0,66-0,8*	*>0,8*

Самооценка личности может быть адекватной, завышенной или заниженной.

Адекватная самооценка соответствует двум позициям (уровням) психодиагностической шкалы: «средней», «выше среднего». При адекватной самооценке субъект социального взаимодействия правильно (реально) соотносит свои возможности и способности, достаточно критически относится к себе, ставит перед собой реальные цели, умеет прогнозировать адекватное отношение окружающих к результатам своей деятельности. Поведение такого субъекта в основе своей неконфликтно, в конфликте он ведет себя конструктивно. Внутриличностным конфликтам подвержен слабо.

При самооценке «высокий уровень», «выше среднего»: человек заслуженно ценит и уважает себя, доволен собой, у него развито чувство собственного достоинства.

При самооценке «средний уровень»: человек уважает себя, но

знает свои слабые стороны и стремится к самосовершенствованию, саморазвитию.

Завышенная самооценка соответствует уровню «неадекватно высокий» в психодиагностической шкале.

При завышенной самооценке у человека возникает неправильное представление о себе, идеализированный образ своей личности. Он переоценивает свои возможности, ориентирован всегда на успех, игнорирует неудачи. Восприятие реальности у него часто эмоционально, неудачу или неуспех он расценивает как следствие чьих-то ошибок или неблагоприятно сложившихся обстоятельств. Справедливую критику в свой адрес он воспринимает как придирки. Такой человек конфликтен, склонен к завышению образа конфликтной ситуации, в конфликте ведет себя активно, делая ставку на победу.

Заниженная самооценка соответствует трем позициям (уровням) в психодиагностической шкале: «неадекватно низкий», «низкий» и «ниже среднего». При заниженной самооценке у человека существует комплекс неполноценности. Он не уверен в себе, робок, пассивен. Такие люди отличаются чрезмерной требовательностью к себе и еще большей требовательностью к другим. Они занудливы, нытики, у себя и у других видят только недостатки. Такие люди конфликтны. Причины конфликтов часто возникают из-за их нетерпимости к другим людям.

Занятие 2
Разработка системы критериев отбора для конкретной должности

Задание 1. Составление личной спецификации для кандидата на вакантную должность.

Цель – составление личной спецификации. Т. к. она является фундаментом для многих процедур по управлению персоналом – рекламы, собеседования, отбора, оценки и т. д.

Методические указания

Личная спецификация вытекает непосредственно из описания должности (рабочего места) и представляет собой набор требований, которые данная должность предъявляет к работнику.

Впервые основные требования к должности были выделены английским профессором Алеком Роджером в 1930 г. В каждом конкретном случае их состав может изменяться.

В таблице личной спецификации работника выделены три категории качеств:

1. Основные требуемые качества – качества, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне;
2. Желаемые качества – преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств;
3. Противопоказания – качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по другим параметрам.

В качестве примера рассмотрим личную спецификацию для должности секретаря-референта (таблица 9).

Таблица 9 – Личная спецификация для должности секретарь-референт

Перечень требований	Основные качества	Желаемые качества	Противопоказания
1	2	3	4
1.Физический облик	Женщина или мужчина от 20 до 30 лет	Женщина 25 лет	Наличие судимости, вредных привычек (наркомания, алкоголизм, табакокурение), инвалидность, психические заболевания
2. Достижения (образование, квалификация, опыт работы, стаж)	Высшее или средне-специальное образование, опыт работы в данной должности, стаж работы не менее 3-х лет	(Можно указать конкретный ВУЗ, специальность, стаж работы и опыт работы)	
3. Интеллект (ум, смышленость)	Высокоинтеллектуальная личность	Высокоинтеллектуальная личность	
4. Специальные способности	Знание основ делопроизводства, навыки работы на ПК	Можно указать знание определенных программ (Гарант, Консультант и т. д.)	
5.Черты характера	Коммуникабельность, инициативность	Неконфликтность, самостоятельность, ответственность	
6.Интересы	Интерес к престижу	Интерес к карьерному, профессиональному и материальному росту	
7.Внешние Условия (домашние, социально-бытовые)	Можно указать – наличие или отсутствие семьи, детей, городская (сельская) прописка, служба в армии, наличие автомобиля, мобильного телефона, готовность к частым командировкам		

Задание 1. Используя приведенную ниже таблицу, составить личную спецификацию для вакантной должности:

1. Главного бухгалтера;
2. Финансового директора;
3. Заместителя директора по маркетингу;
4. Управляющего отделением;
5. Главного агронома;
6. Зоотехника;
7. Менеджера по продажам;
8. Юриста;
9. Водителя;
10. Сторожа;
11. Тракториста-машиниста;
12. Начальника службы охраны.

Задание 2. На основе имеющейся информации (личной спецификации) составить рекламное объявление о наличии вакантной должности.

Цель этого объявления: получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Каналы привлечения кандидатов на имеющуюся вакантную должность выбираются исходя из особенностей конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и других факторов.

Основные коммуникационные каналы:

1. Объявления в СМИ (газеты, журналы, радио и ТВ);
2. Объявления на рекламных столбах и щитах;
3. Объявления через ресурсы интернета;
4. Прямые контакты с «поддерживающими организациями» – школами, ВУЗами, биржами труда и т.д.;
5. Передача вербовочной информации сотрудниками организации (метод «из уст в уста»);
6. Услуги частных агентств занятости;
7. Распространение рекламных материалов на месте (через торговые точки, ярмарки вакансий, презентации).

Принципы формирования рекламы

1. Внимание – объявления, напечатанные с малым интервалом, маловыразительны и теряются, в то время как с широкими страницами или пустыми местами, выделяются;
2. Интерес к работе – может быть сформирован оригинальной характеристикой предстоящей деятельности кандидатов, акцентировано выгодное месторасположение предприятия, его положительный имидж, возможность «процветания» работников;
3. Желание – для пробуждения желания к работе делается упор на факторы: удовлетворение, развитие карьеры, возможность путешествовать, общаться с профессионалами за пределами организации и т.п. Обращение в рекламе должно быть к определенной аудитории: выпускники школ, ВУЗов и т.п.;
4. Действие – объявления должны побуждать к действию через фразы в повелительном наклонении: «звоните нам сегодня», «приходите сейчас», «высылайте документы тотчас».

Структура рекламного объявления

В объявлении необходимо указать:
1. Должность, на которую требуется кандидат;

2. Дать краткую характеристику организации, где он будет работать;

3. Изложить обязанности, требования – обязательные и желательные (см. личную спецификацию);

4. Условия труда для данной должности.

Например:

– гибкий график работы с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок;

– испытательный срок 3 мес., работа по трудовой книжке;

– бесплатные обеды;

– офис находится рядом с автовокзалом (ж/д вокзалом);

– з/плата обсуждается индивидуально;

5. указать телефон, факс, адрес эл. почты для передачи резюме;

Задание. На основе личной спецификации для конкретной должности составить рекламное объявление о наличии вакансии, соблюдая структуру объявления.

Пример.

СПК «Искра»,
занимающийся племенным скотоводством
примет на работу
главного экономиста.
Требования: высшее экономическое образование,
возраст 25-38 лет
опыт работы – не менее 3-х лет.
Для получения дополнительной информации обращаться
по адресу:
Иссинский район, с. Булычево, ул. Привокзальная, 12.
Полный социальный пакет
и достойная заработная плата гарантированы.

Занятие 3
Проведение отборочного собеседования с кандидатами на вакантную должность

Собеседование является наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Основная цель отборочного собеседования – получение ответа на вопросы:

1. Сможет ли кандидат выполнять данную работу?
2. Заинтересован ли претендент в данной работе?
3. Подходит ли претендент для данной работы?

При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

Чтобы получить ответы на эти вопросы должен быть четкий план проведения собеседования. План должен базироваться на требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие вас вопросы.

Ваша цель – получить информацию, «разговорить» претендента. На практике это означает, что 70 % времени должен говорить кандидат и 30 % – вы. Это требует умения формулировать вопросы.

Поэтому первым необходимым умением является – умение задавать вопросы.

Второе – контролировать ход собеседования – т. е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите услышать.

Третье – «умение слушать» – это значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать.

Четвертое – умение составлять суждение или принимать решение.

Таблица 10 – Этапы отборочного собеседования

Этап	Преимущественные функции	Содержание разговора
1	2	3

1	2	3
1.	Снижение барьеров и порога страха	Приветствие и взаимное представление. Благодарность за заявительные документы и участие в собеседовании. Заверение, что доверительность разговора будет обеспечена
2.	Выясняем, подходит ли кандидат к предполагаемой должности по своим способностям к контактированию и степени мобильности (готовность к командировкам), адаптивность	Вхождение в личностную ситуацию кандидата: происхождение, родители, семья, место жительства
3.	Получение информации о готовности к образованию и стремлении к своему развитию	Образовательный путь кандидата – учебные заведения, намерения стажироваться внутри или за пределами предприятия, хобби
4.	Заключение о кандидате относительно самооценки, инициативы, способности к самокритике	Прояснение профессионального развития кандидата – профессии родителей, занимаемые до этого должности, профессиональные планы
5.	Избежание неправильных или искаженных представлений со стороны кандидата о месте работы	Информация о предприятии, отделе, должности, ответы на вопросы кандидата
6.	Прояснение различных аспектов трудового договора – величины дохода, социальных гарантий и т. д.	Переговоры о контракте
7.	Мотивация для времени раздумий	Заключение разговора – резюме о результатах собеседования, определения срока принятия решения

Задание. Для проведения отборочного собеседования предлагается вакантная должность – например, заместитель директора по персоналу.

Группа студентов разбивается на три подгруппы:

1. Кандидаты на вакантную должность – три-четыре человека – разрабатывают краткое резюме о себе как о потенциальном кандидате (стаж и опыт работы, личностные качества, навыки, семейное положение и т. д.) таким образом, чтобы заинтересовать работодателя. А также перечень вопросов к интервьюерам.

2. Интервьюеры (представители администрации предполагаемого предприятия – руководитель, заместитель по

персоналу, заместитель по экономической деятельности) – проводят собеседование, составляют вопросы (17–20 вопросов) к кандидатам на должность для оценки знаний, навыков, способов поведения и др.

3. Группа экспертов – наблюдателей – оценивает содержание вопросов и ответов, а также оценивают каждую подгруппу.

Предоставляется время для подготовки, и проводится собеседование с каждым из кандидатов. Затем дается оценка работы каждой группы.

Наиболее часто задаваемые вопросы во время собеседования

1. Как бы вы охарактеризовали себя?
2. В чем ваши слабые и сильные стороны?
3. Почему вы остановили свой выбор на нашем предприятии?
4. Что вам известно о нашем предприятии?
5. Каковы ваши долгосрочные профессиональные цели?
6. Какие предметы вуза вам нравились больше всего (меньше всего) и почему?
7. Какое у вас хобби?
8. Согласны ли вы на командировки или переезд?
9. Что вы считаете своим самым большим достижением?
10. Что вы считаете самым важным в вашей работе?
11. Назовите причины, по которым мы должны принять вас на работу?
12. На какую заработную плату вы рассчитываете?

Рабочая форма для наблюдателя-эксперта

1. Способность обоих участников к четким формулировкам, ясному изложению своих мыслей.
2. Умение выделить ключевые задачи.
3. Умение планировать интервью.
4. Коммуникабельность, способность к сотрудничеству.
5. Использовал ли интервьюер приемы активного слушания или он больше говорил.
6. Смог ли интервьюер создать климат, когда кандидату не было необходимости оправдываться или защищаться.
7. Способность отвечать на вопросы.
8. Способность адаптироваться.
9. Ясность речи и произношения.
10. Общее впечатление.

11. Если бы решение зависело от Вас, приняли бы Вы этого человека на работу?

Перечень вопросов кандидата на должность к работодателю

1. Кто является вашим крупнейшим конкурентом?
2. Каковы преимущества работы на вашем предприятии?
3. Какой стиль управления применяется в моей сфере работы?
4. Как вы можете описать рабочую атмосферу, в которой мне предстоит работать?
5. Как будут оцениваться результаты моего труда?
6. В чем состоит политика организации в плане карьерного роста?
7. Как скоро я могу ожидать от Вас известий?
8. Какую дополнительную информацию я могу предоставить о себе, своем образовании и опыте работы?
9. В чем заключается приоритет в течении первых шести месяцев моей работы? К кому я могу обращаться за помощью?

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаточная зрелость и недостаточная вежливость.
13. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.

14. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
15. Выраженное нежелание учиться.
16. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
17. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
18. Нерешительность и неряшливость.
19. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
20. Желание получить работу на короткое время.
21. Недостаток чувства юмора и такта.
22. Мало знаний по специальности.
23. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
24. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
25. Подчеркивание «престижных» знакомств.
26. Нежелание работать там, где потребуется.
27. Цинизм, низкий моральный уровень, лень.
28. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
29. Узость интересов.
30. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
31. Плохое ведение собственных финансовых дел.
32. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
33. Неспособность воспринимать критику.
34. Радикальность идей.
35. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
36. Отсутствие сведений об организации.
37. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
38. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
39. Сильно давящий тон.
40. Неопределенность ответов на вопросы.

Задание. Проанализировать приведенный перечень качеств, проранжировав их с точки зрения важности для любой работы.

Распределить приведенный перечень качеств на три группы применительно к каждой из указанных в таблице должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Качества необходимости для отказа в приеме на работу

Должности и профессии	Качества		
	абсолютно неприемлемые	нежелательные	их наличие едва ли скажется на результатах работы
Продавец магазина			
Секретарь			
Начальник отдела маркетинга завода по производству сельскохозяйственной техники			
Слесарь ремонтной мастерской			
Водитель грузового автомобиля			
Сотрудник планово-экономического отдела птицефабрики			
Менеджер по продаже			

Занятие 4
Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом (кадровое делопроизводство) – совокупность документов организационно-распорядительного, информационносправочного и учетного характера по персоналу организации, а также создание этих документов или получение их извне, обработка и организация движения по всем уровням управления вплоть до передачи в другие подразделения и сдачи в архив.

Основные делопроизводственные функции службы управления персоналом

1. Разработка и оформление необходимой кадровой документации.
2. Своевременная обработка поступающей документации по персоналу.
3. Регистрация, учет и текущее хранение документов по персоналу.
4. Разработка, согласование, печатание документов по кадровым вопросам.
5. Доведение кадровой документации до соответствующих работников для исполнения.
6. Контроль за исполнением документов.
7. Подготовка кадровых документов к сдаче в архивы (организации, ведомственный, государственный).

Виды документации, используемой в управлении персоналом

1. Организационная документация (устав организации, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции).
2. Распорядительная документация (приказы по основному производству, постановления, распоряжения, указания, решения).
3. Информационно-справочная документация (письма, факсы, телеграммы, протоколы, докладные и объяснительные записки).

4. Документация по личному составу – приказы на прием, увольнение, перевод, о предоставлении отпуска.

Прием на постоянную работу нового сотрудника сопровождается оформлением следующих документов:

1) резюме – краткая информация о себе;

2) анкета – обобщающий документ, дающий необходимые сведения о работнике (все записи должны быть подтверждены документально, данные проверяются инспектором отдела кадров, заверяются его подписью и печатью);

3) заявление о приеме на работу – составляется в произвольной форме, пишется от руки, но организация может иметь заранее разработанную трафаретную форму. Писать рекомендуется на бумаге формата А4.

В заявлении указывается должность, структурное подразделение, куда просит принять на работу заявитель, место проживания заявителя и условия приема. Заявление подписывается и датируется.

Задание 1. От собственного имени заполните резюме по структуре, приведенной в приложении 4.

Методические указания

Если кандидата заинтересовала информация о работе в рекламном объявлении, предоставляется резюме.

Резюме – это краткая информация о себе, предоставляемая работополучателем работодателю.

Резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным. В нем не должно быть длинных предложений и пассивных форм.

Структура резюме

1. Ф.И.О., адрес, телефон;

2. Личные сведения – возраст, семейное положение;

3. Цель – на какую должность претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы;

4. Образование (указывается в обратном хронологическом порядке):

– наименование вуза, факультет, специальность, основные дисциплины, год выпуска;

– также указывается любое дополнительное образование;

5. Опыт работы (указывается в обратном хронологическом порядке);

– годы работы, название организации, должность, основные

обязанности;

6. Специальные способности: навыки работы на компьютере, знание иностранных языков;

7. Дополнительные сведения;

– наличие водительских прав, общественная деятельность и т. д.

8. Интересы (хобби);

9. Рекомендации.

Задание 2. Написать заявление о приеме на работу.

Образец заявления

(наименование должности,

фамилия инициалы

руководителя организации)

от

(фамилия, имя, отчество лица,

поступающего на работу)

проживающего(ей)

по адресу:

адрес местожительства)

Паспорт серия _____ номер __

выдан _____

(кем выдан)

_____

_____ **«____ » _____ г.**

(дата выдачи)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу принять меня с __ _____ 20__ г. на работу в (цех, отдел) _____ на должность (или по профессии) _____.

«___»_____ 20__ г. личная подпись

Задание 3. Найдите ошибки в оформлении приказа. Укажите их. Приведите правильный вариант его оформления.

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КОНТИНЕНТАЛЬ»
ОКПО 12345678, ОГРН 1234567890123,
ИНН/КПП 1234567890/123456789

ПРИКАЗ

21.07.2012 № 45

Ульяновск
Внесение изменений в штатное расписание

В связи с приказом директора от 21.07.2012 г. № 44 «О реорганизации службы делопроизводства»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внести в штатное расписание аппарата организации следующие изменения:

1.1. Добавить в состав службы делопроизводства должность секретаря-референта в составе одной штатной единицы с должностным окладом 12500 рублей 00 коп. без персональных и прочих надбавок;

1.2. Увеличить месячный фонд заработной платы на 12500 рублей 00 коп.

1.3. Контроль за исполнением приказа возложить на зам. директора Козлова А.М.

Директор ЗАО «Континенталь» Прыгунов С.М.

Задание 4. Перед вами части должностной инструкции бухгалтера одной из компаний (приложение 5). Соберите должностную инструкцию, расставив ее элементы в правильном порядке. Найдите те части, которые не относятся к должностной инструкции бухгалтера.

Занятие 5
Адаптация персонала

Адаптация – это процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды.

Основные аспекты адаптации:

– психофизиологический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям труда;

– социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

– профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей (проф. навыков, доп. знаний, навыков сотрудничества);

– организационный – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Адаптация является вторым неотъемлемым шагом после принятия сотрудника на работу. В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80 % людей, уволившихся в первые полгода-год работы, принимают решение об уходе из компании в первые 2 недели. Целью системы адаптации в целом является снижение издержек организации за счет следующих факторов:

– ускоренный процесс вхождения нового сотрудника в должность:

– сокращение уровня текучести кадров;

– уменьшение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;

– уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Проведение адаптации вновь принятого сотрудника позволяет ему войти в рабочий процесс организации. Однако в ходе адаптации могут быть выявлены и недостатки сотрудника, мешающие его эффективной работе на новом месте. Здесь возможны два варианта действий. Первый: дать сотруднику доработать до конца испытательного срока, а затем уволить его как не подходящего на данную должность. Второй: организовать в той или иной форме обучение сотрудника. Использовать данную

технологию могут как линейные руководители, так и служба персонала.

Задание **1.**

Предложить варианты поведения новичка на новом рабочем месте в зависимости от ситуации.

Ситуация **1**.

Я только что устроилась на работу. Мне очень важно произвести в коллективе хорошее впечатление. Существуют ли какиенибудь способы это сделать?

Ситуация **2**.

Я недавно устроилась на работу. Меня сразу же начали «подавлять авторитетом» более опытные и старшие по возрасту коллеги. Меня это не устраивает. Как вести себя в этой ситуации?

Ситуация **3**.

Я работаю в компании уже третий месяц, но коллеги продолжают относиться ко мне настороженно и несколько холодно.

Как завоевать их внимание и доверие?

Ситуация **4**.

Первый день на новом рабочем месте. Как построить поведение на рабочем месте?

Задание **2.**

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

Ситуация «На молочный комбинат пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник сельскохозяйственной академии, пришел на комбинат за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера цеха цельномолочной и диетической продукции, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Молочный комбинат был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех.

Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к стерилизатору».

Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к аппарату, который стоял несколько в стороне. Аппарат (это было видно) был новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет…

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Ты прибери пока здесь, подготовь аппарат к работе, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал мусор, протер аппарат. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!».

После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на такой линии работать не доводилось?

Тогда слушай.

И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за оборудованием. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?».

Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай, а рабочие моменты уточнишь у Терентьича, нашего «старшины». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Оторвался от работы неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было отчитаться за работу, но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный».

У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать,

сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Занятие 6
Деловая карьера и обучение персонала

1. Составьте и выделите основные этапы карьеры работника (таблица 11).

Таблица 11 – Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	*До 25 лет*	*Учеба, испытания на разных работах*	*Начало самоутверждения*	*Безопасность существования*
Этап становления				
Этап продвижения				
Этап сохранения				
Этап завершения				
Пенсионный этап				

2. Какие из предложенных мероприятий необходимо проводить и какие средства использовать в период испытательного срока и введения кандидатов в должность? Обоснуйте свой выбор.

1. Условия работы (рабочее место, рабочее время, время перерывов, нерабочие дни).
2. Проверка оформления личного дела.
3. Разъяснение должностной инструкции.
4. Представление нового работника коллегам.
5. Представление работника руководству.
6. Ознакомление со зданием, где располагается организация.
7. Инструктаж по технике безопасности.
8. Разъяснение общих требований к работе сотрудника.
9. Ознакомление с документацией и процедурой отчётности и

контроля рабочего времени, разъяснение правил исчисления затрат и премирования. Ознакомление с процедурой рассмотрения нарушений и жалоб.

10. Доведение роли профсоюзной организации и администрации.

11. Проверка знаний работника по представленному им документу об образовании.

3. Дайте ответ на каждый из 33 предложенных вопросов.

Ответив на них, проведите «аттестацию молодого специалиста».

Все вопросы подразделяются на пять групп с максимальным числом баллов в каждой группе – 20, итого 100. Каждый вопрос – это утверждение о человеке, оцениваемое некоторым числом баллов (максимальное – указано в скобках). На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным).

Опросник

Коммуникационные навыки:

– пишет так, что каждый может понять (3, 9);

– написанные им работы редко требуют переделки (3, 6);

– его выступления всегда тщательно обдуманы (2, 8);

– рабочие записи всегда правильны и точны (2, 7);

– умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях (2, 5);

– умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе (2, 3);

– умеет давать объяснения (2, 2).

Взаимоотношение:

– терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он (4, 5);

– хорошо ладит со всеми типами людей (4, 4);

– уважает суждения и способности других людей (3, 9);

– готов принять совет (3, 6);

– прислушивается к чужой точке зрения (3, 6).

Мотивация:

– готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость (4, 6);

– отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи (3, 7);

– если выдается свободное время, активно ищет работу (3, 1);

– часто выполняет работу «сверх нормы» (3, 1);

– не бросает работу, пока она не сделана (2, 8);

– стремится выполнить задание полностью, без недоделок (2, 7).

Специальные навыки:

– предпочитает вести подопечных, а не понукать их (3, 6);

– умеет организовывать работу других (3, 6);

– тратит время на чтение специальной литературы (3, 1);

– требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением (2, 9);

– умеет применять на практике свои теоретические познания (2, 4);

– умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы (2, 4);

– умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части (2, 0).

Самостоятельность:

– не выбивается из колеи при неожиданностях в работе (3, 8);

– не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. (3, 8);

– не избегает решений и не колеблется при их принятии (2, 5);

– решает проблемы сам, не просит об этом других (2, 2);

– замечания и несерьезные упреки переносит легко (2, 2);

– не боится задавать вопросы (2, 1);

– опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно (1, 9);

– готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее (1, 5).

Подведение итогов:

Просуммируйте полученное количество баллов по группам и найдите общую сумму. Количество набранных баллов и их сопоставление с мнением группы позволяет судить об основных качествах студента. Сравните результаты: найдите средние значения результатов по группам качеств и среднее значение общей суммы среди членов группы и соотнесите их с результатами аттестуемого.

Тренинг «Использование методов обучения»

Ситуация 1.

Описание ситуации. Задачами проведения организационного обучения персонала являются – приобретение или доработка специфических знаний, развитие необходимых

навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи. Определить, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

1. Приобретение знаний;
2. Развитие способностей;
3. Изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

1. Приобретение знаний;
2. Развитие способностей;
3. Изменение отношения.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

1. Может ли этот метод подойти для …?
2. Если этот метод признан приемлемым для данного случая, какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы 12 возможно использование знака вопроса для того, чтобы отмечать неясное или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Таблица 12 – Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1	2	3	4
1.Инструктаж			
2.Наставничество			
3.Консультирование			
4.»Сидя рядом с Нелли»			
5.Демонстрация приемов работы			
6.Метод усложняющихся заданий			
7.Специальный подбор знаний			
8. «Оставление на произвол судьбы»			
9.Работа под руководством специалиста			
10.Ситуационный анализ			
11.Моделирование ситуаций			
12.Советы молодых специалистов			

1	2	3	4
13.Круглые столы			
14.Дискуссии			
15.Участие в специальных проектах			
16.Рабочие группы			
17. «Мозговой штурм»			
18.Учебные фильмы			
19.Экспериментирование			
20.Стажировки			
21.Участие в научно-практических конференциях			
22.Деловые игры			
23.Тренинги			
24.Дистанционное обучение			
25.Лекции			
26.Самостоятельное изучение специальной литературы			

Ситуация 2.

Описание ситуации. Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет три дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть. Стратегия компании – дифференциация:

1. Производство по принципу: «никто не делает лучше»;
2. Достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
3. Широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
4. Частые инновации;
5. Интенсивная рекламная и торговая деятельность;
6. Ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
7. Техническое превосходство;
8. Высочайший имидж и репутация компании;
9. Концентрация усилий в приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
10. Достижение максимального качества производимой продукции;

11. Использование самого современного сырья и оборудования;

12. Концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость пройти обучение нескольким работникам.

Работник **1,** 30 лет. Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при компании. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник изучил рынок фармпрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной торговли аптечное руководство приняло решение назначить Работника **1** на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись со своими функциями по управлению торговыми представительствами на новом рабочем месте.

Работник **2**, 22 года. Начинает работать со стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли крупного фармацевтического холдинга. Окончил Московскую медицинскую академию им. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах

производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимыми для успешной работы в торговой организации.

Работник **3**, 40 лет. Ведущий сотрудник научноисследовательской лаборатории крупного фармацевтического холдинга. Высшее образование – биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство компании приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник **4**, 45 лет. Главный технолог крупного фармацевтического холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание фармацевтического порядка и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник **5**, 37 лет. Старший менеджер отдела исполнительного директора крупного фармацевтического холдинга. Высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответственен, исполнителен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелицеприятные разговоры с шефом.

Работник **6**, 39 лет. Исполнительный директор крупного фармацевтического холдинга. Высшее экономическое образование. Опыт управления коллективом, участие в реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности компании, но времени для этого постоянно не хватает. Это не позволяет работнику активно трудиться на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и

не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию, может решить только он.

Постановка задачи. Используя представленную информацию определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы: работники и их руководители; зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения; менеджеры по персоналу отдела обучения; директор и его первый заместитель.

Каждая из подгрупп должна решить нижеследующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению.

Работники и их руководители*:* определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации, объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Заместитель директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения*:* проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения*:* проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения для компании. Определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых – эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель*:* сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе

повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Продумать и определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Ситуация 3.

Описание ситуации.

Место действия – банк «Статус».

Действующие лица:

1. Председатель правления – Александр Викторович;

2. Заместитель председателя правления, курирующий работу с клиентами – Алексей Николаевич;

3. Начальник отдела работы с клиентами (всего в отделе три сотрудника) – Дмитрий Анатольевич;

4. Начальник отдела по работе с персоналом – Михаил Сергеевич.

Ситуация.

Александр Викторович направляет Дмитрия Анатольевича на встречу с потенциальным клиентом. В отсутствие Дмитрия Анатольевича в банк приезжал Петров – финансовый директор крупного торгового холдинга «Трейд», являющегося клиентом банка. Петров хотел решить ряд важных проблем, однако никто не смог ответить на его вопросы. Клиент уехал в крайне неудовлетворенном состоянии, о чем стало известно в тот же день Алексею Николаевичу.

Описание роли Алексея Николаевича.

В этот день Алексей Николаевич провел большую часть времени вне банка. Он посетил двух потенциальных и одного действующего клиента и решил с ними ряд вопросов. Он знал о предстоящем визите Петрова, однако предполагал, что Дмитрий Анатольевич, которого он никуда не направлял, будет в офисе и поможет важному клиенту.

Считает, что Дмитрий Анатольевич виновен во всем происшедшем, поскольку не должен был никуда ездить. Хочет объявить ему взыскание и понизить премию за месяц, хотя в целом считает его полезным работником. Вызывает к себе Дмитрия Анатольевича.

Описание роли Дмитрия Анатольевича.

Александр Викторович неожиданно направил Дмитрия Анатольевича на встречу с потенциальным клиентом. Встреча не дала положительных результатов, да и клиент весьма сомнительный.

По возвращении в банк Дмитрий Анатольевич узнает, что в

его отсутствие приезжал Петров – финансовый директор крупного торгового холдинга «Трейд» – фирмы, которую в свое время Дмитрий Анатольевич привлек к сотрудничеству. Представитель клиента хотел решить ряд важных проблем, однако никто из сотрудников отдела привлечения клиентов не смог ответить на его вопросы. Петров уехал в крайне неудовлетворенном состоянии.

Это уже не первый случай, когда Александр Викторович дает поручения Дмитрию Анатольевичу. Однако ранее это не приводило к неприятным последствиям.

В целом Дмитрий Анатольевич удовлетворен работой в банке «Статус». Однако неделю назад от руководителя прежнего места работы (с которым он всегда был в хороших отношениях) ему поступило предложение перейти в другой банк на более выгодных условиях оплаты.

Дмитрий Анатольевич узнает, что его вызывает Алексей Николаевич.

Задание. Для проведения игры необходимо разделить аудиторию на четыре подгруппы по числу ролей, перечисленных выше. Подгруппам, за которыми закреплены роли Алексея Николаевича и Дмитрия Анатольевича, выдаются только общее описание ситуации и описания их собственных ролей. Остальным двум подгруппам выдаются все материалы. После ознакомления с текстами и их раздельного обсуждения в каждой из подгрупп предлагается двум подгруппам с ролями выделить «исполнителей» этих ролей для проведения между ними беседы. В беседе участвуют только двое обучаемых, остальные наблюдают за ходом диалога. После завершения беседы свои комментарии дает сначала подгруппа, играющая роль Михаила Сергеевича, затем подгруппа, играющая роль Александра Викторовича.

Затем подводятся итоги, отмечаются правильные суждения участников и дается оценка их ошибочным высказываниям.

Занятие 7
Отбор руководителя из кадрового резерва

Задание. В акционерном обществе «Торговый дом «Лира» из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва. На основании приведенных данных провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора «Торговый дом «ЛИРА».

Методические указания

Шаг *1*.

Осуществляется без анализа данных о кандидатах.

В таблице 13 представлен список деловых и личностных качеств, которыми должен обладать кандидат на должность коммерческого директора. Проведите их ранжирование по степени важности от 1 до 18 (1 – самое важное, 18 – самое незначительное) (приложение 3).

Шаг *2*.

На основании ранжирования определите, какие качества, на ваш взгляд, являются очень важными, важными и желательными для коммерческого директора. Для этого в соответствующих столбцах таблицы поставьте галочку. Проведенное ранжирование помогает избежать тенденции отнесения всех качеств только к разряду очень важных.

Шаг *3*.

Изучите представленные ниже данные о кандидатах на должность коммерческого директора и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и требуют соответствующей интерпретации.

Шаг *4*.

Проведите оценку деловых и личных качеств кандидатов по четырех балльной системе («1» – качество не развито, «4» – качество развито в максимальной степени). При отсутствии информации по какому-либо качеству кандидатам для сопоставимости результатов выставляется оценка «2». Оценки проставляются в левые колонки по каждому кандидату.

Шаг *5*.

Взвешенная оценка качеств кандидатов определяется путем умножения обычной оценки на коэффициент значимости того или иного фактора (для качества, являющегося «очень важным», – коэффициент 1,5; «важным» – 1; «желательным» – 0,5).

Взвешенные оценки проставляются в правые колонки по каждому кандидату.

Шаг *6*.

Подсчитайте суммарную взвешенную оценку качеств по каждому кандидату. На ее основании определите наиболее пригодного кандидата на вакансию.

Шаг *7*.

Снова изучите данные о кандидатах. Соответствует ли полученный результат вашему представлению о наиболее пригодном кандидате? Определите кандидата, которого вы бы выбрали без применения расчетов.

Шаг *8*.

Укажите положительные и слабые стороны кандидатов и рекомендации по улучшению их профессиональной деятельности.

Шаг *9*.

Проанализируйте причины возможного расхождения между вашим выбором на основании анализа информации по кандидатам и выбором согласно проведенному расчету. Как можно было избежать подобного несоответствия?

Тарасов В.К.

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако, не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений на работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек. Занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

Климов Л.И.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто

ставит общественную работу выше непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше всего не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора персонала хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток – большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных. Очень много работает сама и требует того же самого и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срабатываются с ней, ибо без своего согласия ничего делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе.

Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг почти нет. Всегда выполняет обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Макаров С.Ф.

Мнение руководителей. Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства в любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

Мнение подчиненных. Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работ для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные поступки.

Мнение коллег по работе. Хороший юрист, но не всегда

разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Таблица 13 – Данные о кандидатах на должность коммерческого директора

№	Данные	Тарасов В.К.	Климова Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1.	Возраст	43	49	39	33
2.	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам.директора по кадрам	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3.	Образование	высшее	высшее	высшее	высшее
4.	Специальность	Организация торговли	педагог	Бухгалтерский учет в торговле	юрист
5.	Общий стаж работы	21	22	20	16
6.	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам.директора по кадрам	Продавец, бухгалтер, заведующий магазином, зам.гл.бухгалтера, главный бухгалтер	Делопроизводитель, младший юрист-консультант, юрисконсульт, начальник юридического отдела
7.	Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО	Член правления АО
8.	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества помощи беженцам	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
9.	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	нет	нет	нет
10.	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 15 лет)
11.	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно – сосудистыми заболеваниями	Удовлетворительное	Хорошее

Занятие 8
Управление поведением персонала организации

Ситуация «Как добиться роста активности подчиненных?»

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется нижеследующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам компании.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию компании.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей компании и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Постановка задачи.

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения

активности подчиненных?

Деловая игра «Оказание давления»

Описание деловой игры. Иванов И.И. – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был Петров П.П. – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась, и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого остановилась. В последнее время Иванов и Петров работают в той же организации и видятся нечасто.

Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев (КПУ), чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. КПУ был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого Клуба и председатель отборочной комиссии.

Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 мин. Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из восьми человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака».

Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба.

Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи. Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов

отборочной комиссии.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?

2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?

3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Методические указания.

При проведении собеседований, проводимых с различными целями, члены комиссий зачастую демонстрируют серьезность и важность своей деятельности, часто внушая при этом собеседнику даже чувство страха. Например, некоторые комиссии поддерживают статус своей деятельности посредством униформы – судьи в зале суда, академики в мантиях и т.п.

Порядок проведения деловой игры.

На первом этапе студенты делятся на группы по пять человек. Каждая группа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы, при этом обсуждая ответы в своей группе.

На втором этапе происходит общее обсуждение ситуации. При этом, если у студентов существует определенный опыт работы, они могут привести примеры других методов «запугивания», используемыми членами отборочных комиссий.

Занятие 9
Мотивация труда в системе управления персоналом

1. Оцените по пятибалльной шкале степень важности каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на ваше отношение к работе.

Количество баллов				
1	2	3	4	5
Не важно		Важно, но не очень		Очень важно

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на отношение к работе?

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворённость личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия труда для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие на данном предприятии.
10. Возможность совершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

По результатам теста необходимо заполнить таблицу, и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у вас.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
номер фактора	балл	номер фактора	балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

2. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

3. Определите силу вашей мотивации к достижению цели, ответив на вопросы теста.

Тест «Мотивация к успеху»

Ответьте «ДА» или «НЕТ» на предложенные вопросы.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все

100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

23. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

24. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

25. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ:

Вы получили по 1 баллу за ответы:

«ДА» на следующие вопросы 2, 3, 4, 5. 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22. 25,26,27,28,29,30,32,37,41.

«НЕТ» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1,11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат. От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежда на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, кто имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту).

Занятие 10
Управление конфликтами

Задача **1.** Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию.

Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Задача **2.** В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы.

Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Задача **3.** Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено.

Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

Задача **4.** Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача **5.** Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии.

Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача **6.** Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача **7.** Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю… Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача **8.** В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Тест «Самооценка конфликтности»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

а) избегаю вмешиваться в ссору;

б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;

в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

а) всегда критикую за ошибки;

б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;

в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

а) если другие меня поддержат, то да;

б) разумеется, я предложу свой план;

в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) а – только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;

б) б – да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) в – я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.

а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;

б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;

в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут

или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с вашим сыном и убеждаетесь, что он прав.

Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения.

И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем

поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Для проверки ваших знаний в области преодоления внутрифирменных конфликтов, а также выявления личной позиции необходимо ответить на предложенный тест.

Тест содержит 20 вопросов, каждый из которых предполагает три варианта решения. Далеко не каждый ответ можно трактовать однозначно, их оценка приходит по мере приближения к оптимальному выводу, но не претендует на абсолютную правильность. Поэтому отнеситесь к задаче творчески, используя полученные знания и свой личный опыт. Почтите вопросы теста, выберите ответы, которые вам представляются наиболее правильными в типичной ситуации, обозначьте их индексами (А, Б, В).

Тест: «Преодоление внутрифирменных конфликтов»

1. Конфликт препятствует деятельности организации…

а) всегда;

б) в зависимости от его содержания;

в) в зависимости от методов разрешения.

2. Конфликт целесообразно ликвидировать…

а) когда он окончательно созрел;

б) время разрешения конфликта следует выбрать в зависимости от его содержания;

в) на стадии его зарождения.

3. Конфликт может быт разрешен через регулирование межличностных отношений…

а) всегда;

б) если его протекание независимо от реального содержания приняло личностные формы;

в) если он связан только с субъективными причинами.

4. Поощрительные меры желательнее для разрешения конфликта, чем репрессивные?

а) никогда: они показывают слабость власти;

б) в зависимости от позиций конфликтующих сторон и расстановки сил;

в) всегда.

5. Для разрешения всех типов конфликтов применимы одни и те же методы?

а) да;

б) нет;

в) большей частью.

6. Необходимые преобразования стоит осуществлять, даже если они приведут к глубинным конфликтам в коллективе?

а) да;

б) это зависит от конкретных условий;

в) нет.

7. Отсутствие конфликта в коллективе:

а) свидетельствует об идеальной системе управления;

б) вывод может быть сделан только на основе конкретного анализа;

в) означает, что они просто не проявляются.

8. Руководитель должен занимать позицию…

а) неучастия в конфликте;

б) арбитра между сторонами конфликта;

в) только соответствующую той стороне, которая придерживается правильных позиций.

9. Жесткие решения при разрешении конфликтов…

а) должны приниматься постепенно;

б) должны приниматься в короткий отрезок времени;

в) это зависит от обстоятельств, общей тенденции нет.

10. В конфликтологии сложилась единая научная школа?

а) да;

б) нет;

в) по основным вопросам.

11. Существуют ли конфликты, не имеющие под собой почвы в обстоятельствах деятельности, ее содержании, психологической сложности людей?

а) нет;

б) да;

в) затрудняюсь ответить.

12. Для предотвращения конфликта при введении инновации…

а) не следует раскрывать все карты;

б) доза информации определяется конкретными обстоятельствами;

в) следует давать всю информацию об изменениях.

13. Конфликт необходимо предотвратить на начальной стадии?

а) да;

б) в зависимости от его объективного содержания;

в) в зависимости от концепции, корой вы придерживаетесь.

14. Конфликты, имеющие реальное содержание…

а) могут быть полностью разрешены в сфере межличностных отношений;

б) требуют организационных и психологических методов;

в) требуют организационных преобразований.

15. Теория конфликтов – это…

а) раздел психологии;

б) самостоятельная дисциплина и часть научного менеджмента;

в) раздел научного менеджмента.

16. Конфликты в управленческой сфере…

а) принципиально отличаются от конфликтов в производственной сфере;

б) имеют свою специфику;

в) абсолютно аналогичны конфликтам в других областях.

17. Менеджер по персоналу…

а) не отвечает за конфликты производственного характера;

б) имеет определенные функции в области предотвращения и разрешения конфликтов;

в) отвечает за выявление и разрешение всех конфликтов в коллективе.

18. Личная совместимость сотрудников…

а) не может быть определена на стадии приема на работу;

б) требует исследования при приеме на конкретные должности в определенные структуры;

в) всегда должна устанавливаться при приеме на работу.

19. Единоначалие является фактором:

а) порождающим конфликты;

б) в зависимости от реальной ситуации и структуры учреждения;

в) ликвидирующим конфликты определенного характера.

20. Если непримиримый оппонент руководителя – авторитетный лидер…

а) от него следует избавиться;

б) его надо перетянуть на сторону руководителя или принять меры по снижению его авторитета;

в) с ним следует достичь компромисса.

Для завершения тестирования оцените следующими очками каждый ответ: 1 очко для индекса А; 3 очка для индекса Б; 2 очка для индекса В.

Сумма полученных очков может колебаться в пределах от 20 до 60. При наборе от *50* до *60* очков можно считать, что ваша точка зрения соответствует общепринятой, вы отлично усвоили учебный материал и обладаете определенной гибкостью при принятии решений по управлению конфликтами, способны пойти на компромисс при сохранении принципиальных управленческих позиций.

При наборе от *49* до *40* очков следует констатировать, что вы

не свободны от крайних точек зрения, не всегда всесторонне анализируете проблемы, нуждаетесь в дополнительной информации для принятия решений. Степень усвоения материала оценивается от хорошей (49 – 47 очков) до удовлетворительной (46 – 40 очков).

При сумме очков менее *40* вы или принципиально не разделяете методов научного менеджмента в области преодоления конфликтов, или слабо усвоили учебный материал.

Занятие 11
Этика телефонных переговоров

Цель занятия: изучить правила ведения телефонных переговоров и использования телефона как средства рационализации, овладеть навыками проведения телефонных бесед.

Методические указания

В настоящее время телефон является средством рационализации и представляет разнообразные преимущества для экономии времени. Однако при этом является и наиболее часто встречающейся «помехой» в деловой деятельности.

Телефон, будучи одним из самых эффективных средств экономии времени, является одним из самых распространенных «поглотителей времени» и в этом парадокс телефона.

Обладает ли для вас телефон тем или иным свойством, зависит от того, насколько рационально вы его используете, и насколько успешно вам удается избежать злоупотребления им.

Телефон представляет нижеследующие преимущества по сравнению с письменными средствами коммуникации (телеграммы, почтовая корреспонденция):

1. Скорость передачи информации (выигрыш во времени).

2. Связь с абонентом устанавливается немедленно – при условии, что последний доступен для разговора; часто можно непосредственно на рабочем месте получить необходимую информацию, и для этого не потребуется откладывать какую-либо деятельность.

3. Непосредственный обмен информацией (преимущество лога). Благодаря прямой связи возникает возможность сразу выяснить соответствующие вопросы и достичь договоренности.

4. Персональная связь (преимущество контакта). В то время как стиль письма зачастую бывает «тяжеловесным», по телефону вы можете вести со своими деловыми партнерами дружеский, личный и живой разговор. Если вы хотите чего-то добиться от своего партнера, разговаривая по телефону, вы находитесь в лучшей позиции и скорее имеете возможность оспорить отговорки и возражения, чем когда вы уже получили отказ в письменном виде.

5. Возможные разногласия могут быть урегулированы немедленно. Таким образом, возможность успеха сделки по телефону намного выше, чем при использовании для этих целей

обмена письмами.

6. Сокращение бумагооборота (меньше затрат труда). Вся деятельность, связанная с перепиской (диктовка, переписка, перепечатка, считка, внесение исправлений, визирование, пересылка), становится излишней.

7. Экономия денег (снижение стоимостных издержек).

С помощью телефона зачастую облегчается или ускоряется решение сложных проблем. Преимущества телефона становятся особенно наглядным при комплексном подходе к делу.

Необходимо помнить о некоторых правилах, связанных с телефонными разговорами.

Назовите себя, независимо от того, звоните вы сами или отвечаете на телефонный звонок. Сообщите название вашего учреждения или отдела. Говорите любезно, избегайте сухого и властного тона. Не звоните без достаточной причины и в такие часы, когда, возможно, ваш собеседник очень занят.

К разговору по телефону надо готовиться заранее. Это поможет выработать навык правильно и кратко вести переговоры.

Запишите заранее на бумаге все, что вы собираетесь сказать.

Если вам необходимо поискать требуемые сведения, скажите собеседнику, что перезвоните в назначенное время. Разговаривая по телефону, не прикрывайте микрофон рукой, голос должен идти прямо в микрофон. Говорите четко, достаточно громко (но не кричите).

Телефон искажает голос и это надо учитывать.

Не обрывайте разговор. Опускайте трубку плавно и после того как другая сторона уже сделала это.

На телефонный звонок (особенно на работе) отвечайте сразу.

Не забывайте здороваться по телефону и лишь затем обращаться с просьбой. Звонящий обязан назвать себя, если, не застав нужного человека, попросит передать ему какое-нибудь сообщение.

Не набирайте номер по памяти, если не уверены в его правильности.

Не звоните по телефону утром до 9.00 часов или вечером после 22.00 часов (кроме случаев срочного сообщения или если вы точно знаете, что вашего звонка ждут и не легли спать).

Если во время разговора телефон случайно отключился, перезванивает тот, кто звонил.

Всегда желательно представляться, если вы звоните замужней женщине или женатому мужчине.

Никогда в начале разговора не спрашивать: «Кто говорит?». Частные разговоры неудобно вести в присутствии других лиц. Поэтому, позвонив по личному вопросу, вначале поинтересуйтесь,

есть ли возможность говорить.

Не звоните без крайности на работу по личному делу. Говорите на работе по телефону коротко.

Если звонивший ошибся номером, отвечайте вежливо. Ведь чаще бывает виноват не человек, а автоматика. В очередной раз попав не по назначению, следует извиниться и уточнить номер телефона.

Если вам в гостях необходимо позвонить, не забудьте спросить разрешения. При этом хозяину дома совсем необязательно покидать вас (если такая потребность не становится очевидной). Заканчивает разговор всегда его инициатор. Если на 5-6-й сигналы вам не отвечают, вешайте трубку. Учитывая возможность неверных соединений телефонных номеров по техническим причинам или по вашей собственной ошибке, нелишне, прежде чем давать указания и распоряжения, осведомиться, туда, ли вы попали. Разговор по телефону должен по возможности быть кратким, спокойным и вежливым.

Служебные телефонные разговоры можно разделить на две категории: монологи и диалоги. Формой записи монолога является телефонограмма. Телефонограммы используются для передачи срочных сообщений и вызовов на заседания. Их принято писать на стандартных бланках, сжато, не употребляя трудно выговариваемых слов. На каждой телефонограмме, после ее передачи, указывается точное время (часы, минуты) передачи и фамилии лиц, участвовавших в передаче и приеме.

В телефонограмме, как правило, используется форма изложения от первого лица, что соответствует характеру личного контакта, а не третьего лица; например: «Прошу прибыть на совещание по адресу…», «Командируйте представителя для приемки документации» и т. п.

Любой служебный разговор по телефону состоит из следующих частей: момент установления связи, введение в курс дела, постановка вопроса, обсуждение ситуации, ответ, заключительные слова, означающие, что разговор закончен. Обычно в момент установления связи секретарь сообщает, что он ведет служебный разговор по поручению должностного лица.

В отличие от письменной, устная речь имеет ряд особенностей. Для нее характерна незаконченность фраз, наличие реплик, множество интонаций, использование пауз. Собеседник через определенные промежутки времени должен подтвердить, что информация воспринята; «Совершенно верно»; «Разве не так?»;

«Все понятно»; «Так, так»; «Правильно» и т. д. Такие реплики вносят избыточную, но оправданную информацию в телефонный

разговор, так как обеспечивают непрерывность общения. Репликам абсолютно несвойственно сложное предложение. Короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Поэтому рекомендуется избегать сложных предложений в разговоре по телефону, причастных и деепричастных оборотов. Разговор по телефону не должен переходить в монолог.

Излагая сложный вопрос, старайтесь информацию передать по частям.

Вы хотите узнать, правильно ли вас поняли. Сделайте паузу. Она играет роль «позывного сигнала», адресованного другой стороне с целью получить подтверждение, что информация принята. Пауза может также означать, что мысль завершена или разговор закончен. Умение вести телефонный разговор в значительной степени заключается как раз в том, чтобы вовремя сделать паузу и тем самым предоставить возможность другой стороне показать свое отношение к рассматриваемому вопросу. Помните, что разговор по телефону представляет собой диалог, регламентированный во времени.

Вы можете использовать план дня. Помечайте там вопросы, подлежащие выяснению по телефону, а также при необходимости их результаты.

Перед каждым звонком проверьте три принципиальных вопроса:

1) имеется ли однозначная потребность в личном контакте?

2) обязательно ли знание ответа партнера для того, чтобы прийти к соглашению?

3) существует ли возможность последующей встречи с партнером (абонентом)?

Предварительные соображения, которые не приводят к телефонному разговору, ценнее, чем телефонный звонок без цели или результата.

Вы должны набирать номер тогда, когда вам будет ясна тема разговора:

– хочу ли я просто поддержать общий контакт и обмен мнением с коллегой?

– хочу ли я пуститься в воспоминания или установить новую связь?

– хочу ли я получить информацию или передать ее, хочу ли я поделиться идеей и попросить ее оценить?

– хочу ли я убедить другого в своих намерениях и ближе ознакомить со своими проектами?

Позаботьтесь о выборе правильного момента для своего разговора:

– выясните самое лучшее время для звонка, чтобы не

отрывать партнера от дела. Установите это время в конце предыдущего телефонного разговора или при личной встрече;

– предупредите о своем звонке заблаговременно.

Многие из ваших деловых партнеров будут за письменным столом ждать вашего звонка, если вы заранее укажете (с помощью письма, телефакса, секретаря) точное время. Вы сэкономите время и средства и ускорите решение соответствующего вопроса.

Готовьтесь к своим звонкам по-деловому и содержательно.

Важной предпосылкой успешного телефонного разговора является его подготовка. Все можно свести в следующий бланк, который поможет вам эффективнее использовать такой инструмент общения, как телефон. Используйте бланк подготовки телефонного звонка.

Бланк «Подготовка телефонного звонка»	
Сначала подготовиться – потом позвонить	
Цели 1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функция, номер телефона)?	
3. Когда я хочу позвонить (в утренние часы, в обеденное время, в конце дня, в скользящее время)?	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)?	
Документация 5. Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет и т. п.)?	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?	

Пример «Ситуация звонка на фирму»

Ваша цель – узнать, кто принимает решения о закупках, определить его потребности, представить свою фирму и предложить свои услуги или товары.

Для того чтобы добиться успеха, надо придумать, прежде всего, кому звонить. Нужно составить список источников информации, находящихся в вашей фирме и облегчающих поиск деловых контактов. Это могут быть центральные и местные

издания, коммерческие и технические справочники, ваши прежние партнеры, клиенты и т. д. Затем нужно выработать план действий, найти нужный номер телефона. Начать лучше с секретаря фирмы, спросив, как зовут того, кто может решить ваш вопрос.

Если Вас спросят, откуда вы, отвечаете честно, если вы издалека, можно назвать только город. На вопрос о предмете вашего разговора постарайтесь только обозначить примерную тему. Избегайте обсуждения своего дела и не заводите разговора по существу, как бы хорошо с вами не разговаривали, какую бы помощь вам ни обещали. Разговаривайте только с тем, кто принимает решения.

Впрочем, сначала нужно добиться от секретаря обещания поговорить с шефом. Это делается примерно так:

Клиент: Могу я переговорить с Н.?

Секретарь: На какую тему?

Клиент: Его нет? Не могли бы Вы сказать, когда он появится?

Секретарь: Он здесь, но у него переговоры. Чем-нибудь могу я помочь?

Клиент: Это несколько сложно, я хотел бы у него кое-что узнать. Может быть, мне лучше ему перезвонить во второй половине дня или завтра утром?

Секретарь: Да, лучше во второй половине дня.

Клиент: Часа в три?

Секретарь: Отлично.

Клиент: Большое спасибо.

Когда вас соединят, надо представиться, сообщить название фирмы и область ее деятельности. После этого задавайте вопросы, которые вы заранее приготовили. Но следите за темпом речи. Дефицит времени у деловых людей существует постоянно. Соответственно, в наличии постоянное стремление не терять драгоценные минуты по мелочам. Но не нужно экономить время на произношении слов.

Несколько конкретных советов по ведению телефонного разговора:

1. Не растягивайте телефонный разговор.
2. Экономьте время на фазе первого контакта.
3. Сначала сообщите, о чем идет речь.
4. Не прерывайтесь из-за других звонков.
5. Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами.
6. Используйте магнитофон, параллельную трубку только с согласия своих собеседников.
7. Подытоживайте свои результаты.
8. Позаботьтесь о письменном подтверждении.

9. Запишите важнейшие подробности.

10. Следите за продолжительностью разговора.

11. Умело завершайте разговор.

Последней фазой рационального ведения телефонных переговоров является регистрация и подведение итогов состоявшихся входящих и исходящих звонков.

Задание **1**

Ниже приводятся фразы, которые были сказаны клиентами. Прочтите каждую фразу и ответьте, какое впечатление о фирме сложится у человека, который ее слышит. Если вы считаете, что впечатление будет положительным, поставьте против фразы букву «П», если отрицательным – букву «О».

1. _____ «Доброе утро, фирма «Пилот», у телефона Игорь Смирнов, чем могу вам помочь?

2. _____ «Извините, я этим не занимаюсь. Вам нужно позвонить в отдел заказов.

3. _____ «Госпожа Данилова вышла. Ей что-нибудь передать?»

4. _____ «Спасибо Вам за заказ».

5. _____ «Я не работаю в этом отделе, поэтому ничем не могу Вам помочь».

6. _____ «Доброе утро, отдел обслуживания».

7. _____ «Я действительно не знаю, почему наш сотрудник не перезвонил Вам. А Вы не пробовали сами позвонить ему еще раз?»

8. _____ «Извините, что я заставил Вас так долго ждать. Я уверен, что мы сможем решить Вашу проблему прямо сейчас. И так, что у Вас случилось?»

9. _____ «Позвольте еще раз посмотреть Ваш заказ. Я хочу убедиться, что мы ничего не пропустили».

10. ____ «Кого Вы ждете?»

11. ____ «Спасибо за звонок».

12. _____ «Господин Петров, извините, что Вам прислали не тот материал, но я записал заказ сразу же, как Вы мне его передали».

Задание **2**

Предложите новую услугу своего рекламного агентства по телефону различным типам клиентам. Разыграйте ситуации в парах.

Задание **3**

Вы звоните новому (старому) клиенту, потребности и вкусы

которого вам неизвестны (известны). Вам необходимо:

- расположить к себе клиента;
- убедить его сделать заказ.

Задание **4**

Вам необходимо напомнить о себе после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу по телефону? Как беседа по телефону будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

Задание **5**

Группа разбивается на пары и проводит телефонные разговоры в следующих ситуациях: поликлиника, редакция журнала, деканат, банк, магазин, иностранное консульство.

Тема разговора произвольна, но надо соблюдать следующие условия: провести разговор грамотно, задать всего один вопрос, используя при этом минимальное количество слов.

Затем собеседники меняются ролями и снова ведут разговор в заданных ситуациях.

Задание **6**

Парам предлагается продемонстрировать свое умение разговаривать по телефону. Они задают три последовательных (логически связанных) вопроса в следующих ситуациях: автосервис, театр, гарантийная мастерская, парикмахерская, дельфинарий. Вопросы можно подготовить заранее. Главная задача: провести разговор правильно, обходясь минимальным количеством слов. По окончании каждого разговора проводится его совместный анализ.

Задание **7**

Дома сядьте за телефон и, пользуясь нашими рекомендациями, обзвоните пять-семь учреждений. Подсчитайте, в скольких из них сидят профессиональные «ответчики». Проанализируйте свои разговоры. Много ли вы допустили оплошностей? В дальнейшем старайтесь избегать подобных ошибок.

Тест «Культура телефонного общения»

В тесте даются формулировки наиболее распространенных

правил телефонного общения. Если вы всегда соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, иногда – 1 балл, никогда – 0.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другое согласованное время.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Ответы

25 баллов и более: вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

20 – 24 баллов: в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

Менее 20 баллов: целесообразно еще раз изучить правила.

Занятие 12
Подготовка и проведение деловых встреч

Цель занятия: приобретение навыков по использованию различных тактик проведения успешных переговоров.

Описание деловой игры. Две компании – «Грань» и «Три толстяка» – осуществляют совместную деятельность, которая в значительной степени основана на дружеских отношениях между руководителями. Существуют только устные договоренности во взаимных обязательствах.

Три месяца назад фирма «Грань» предоставила партнеру свой товар на реализацию с отсрочкой платежа. По договоренности оплата предполагалась хотя и с отсрочкой, но за весь товар одновременно.

Фирма «Три толстяка» сама не стала заниматься реализацией товара, а уступила его компании «Альтернатива» и тоже с отсрочкой платежа.

Через некоторое время выяснилось, что у «Альтернативы» появились финансовые трудности. Фирма «Грань», узнав об этом, проявила беспокойство и потребовала у «Трех толстяков» возврата своего товара либо денег, тем более, что уже подошел срок платежа. Одновременно с этим у компании «Грань» также появились финансовые трудности.

Фирма «Три толстяка» проявила настойчивость и заставила «Альтернативу» начать выплачивать деньги по мере реализации товара, но не стала переводить их на счет компании «Грань».

На требования руководителя компании «Грань» перевести на ее счет причитающиеся ей средства руководитель компании «Три толстяка» стал дружески успокаивать партнера – все будет нормально, пусть тот не беспокоится. Но у компании «Грань» существуют свои обязательства перед другими организациями, срок оплаты которых уже наступил.

Задание. Подготовить и провести переговоры между фирмами «Грань» и «Три толстяка» для разрешения конфликтной ситуации.

Методические указания

Переговоры представляют собой широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности людей. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Правильно организованные переговоры последовательно проходят несколько этапов:

1. Подготовка к началу переговоров (до начала переговоров);

2. Предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

3. Поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

4. Завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Первый этап – подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы каких групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах:

1. В чем состоит основная цель проведения переговоров (см. таблица 14);

2. Какие имеются альтернативы. Реально переговоры проводятся для достижения участниками определенных результатов: наиболее желательных или допустимых;

3. Если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;

4. В чем состоит взаимозависимость оппонентов, и как это выражается внешне.

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры; какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

Опытные переговорщики считают, что от правильной организации данной стадии зависит 50 % успеха переговоров.

Таблица 14– Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
Отражают в максимальной степени наши интересы	Наиболее желательные для нас результаты
Учитывают наши интересы	Допустимые результаты
Практически не учитывают наши интересы	Неприемлемые результаты
Ущемляют наши интересы	Совершенно неприемлемые

Второй этап переговоров – первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия

позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса:

1. Показать оппонентам, что их интересы вам известны и они учитываются;

2. Определить поле для маневра и попытаться оставить на нем как можно больше для себя места.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Существуют различные тактики начала переговоров:

– оказание давления на оппонента с использованием тактики агрессивности, наступательной позиции – фирма «Три толстяка» может заявить, что она вообще не помнит, о нем идет речь, что сроки не оговорены, контракта нет и т. д.; фирма «Грань» может потребовать немедленного возврата всей суммы, иначе она по своим каналам информации пустит антирекламу компании «Три толстяка», что приведет к ее разорению;

– достижение взаимовыгодного компромисса, для чего используются различные варианты достижения взаимоприемлемого решения; маленькие уступки; установление предельных сроков нахождения решения;

– достижение небольшого доминирования через предоставление новых фактов, различных манипуляций;

– создание позитивных личных отношений, чему способствуют непринужденная дружеская атмосфера; содействие неформальным обсуждениям;

– проявление заинтересованности в успешном завершении переговоров;

– демонстрация взаимозависимости; стремление не потерять «своего лица»;

– достижение процедурной легкости: поиск новой информации; совместный поиск альтернативных решений. Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорника), то он должен дать каждой стороне возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания и управляет ими: допустимое время на обсуждение вопросов, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус.

Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске

взаимоприемлемого решения, психологической борьбе, развитии тех тактик, которые были избраны ранее. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, реальность требований каждой из сторон и как их выполнение отразится на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытки оказать давление на ведущего, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников: соблюсти равновесие или добиться небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе: увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика. К моменту завершения переговоров уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь для конфликтующих сторон важно четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Порядок проведения деловой игры. Группа делится на две подгруппы, преподаватель вместе со студентами определяет, за какую фирму будут в дальнейшем выступать представители данной подгруппы.

В результате формируются подгруппа, выступающая за фирму «Три толстяка», подгруппа – за фирму «Грань». Каждая подгруппа заполняет для себя таблицу наиболее желательных и допустимых целей своего участия в переговорах (см. таблицу), определяет способы давления на оппонентов, тактику своего поведения на переговорах, возможные последствия для представляемых фирм в случае поражения на переговорах.

Методом ролевого поведения представители подгрупп проводят переговоры. Для этого из состава каждой подгруппы выбираются представители (по одному-два человека), которые предлагают и отстаивают свои позиции, пытаясь отстоять интересы своей компании. Далее студенты под руководством преподавателя производят разбор достигнутых результатов: какая из фирм смогла реализовать свои интересы и за счет чего, каких приемов.

Однозначного решения предлагаемой не существует. Однако решение возможно путем грамотно построенных переговоров, но при определенных условиях:

– рассматриваемые компании собираются и в дальнейшем сотрудничать и вести совместные дела;

– руководители фирм хотят сохранить между собой дружеские отношения;

– возможно применение таких методов оказания давления на соперника, как настаивание на составлении письменных документов о дальнейшей деятельности; угроза разорения компании вследствие того, что другие компании не захотят иметь дело с необязательным партнером.

Занятие 13
Технология и инструменты делового общения

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальном статусе и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами. Известны «писаные» и «неписаные» нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и форма обхождения на службе называется деловым этикетом. Его основная функция – формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т. е. целесообразность и практичность.

Деловой этикет включает в себя две группы правил:

1. Нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу членами одного коллектива (горизонтальные);
2. Наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные).

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий. Регламентированность делового взаимодействия выражается также во внимании к речи. Общение менеджера осуществляется прежде всего посредством делового языка. Чем совершеннее человек овладеет речевой культурой, тем привлекательнее будет его вербальный имидж.

Искусство говорящего состоит не только в том, что необходимо выбрать нужное слово, но и в том, чтобы не сказать то, что не нужно. Умение говорить доброжелательно и красиво обладает притягательной силой и создает условия для возникновения взаимоотношений с людьми, основанных на взаимной симпатии, необходимой для благоприятной психологической атмосферы в коллективе.

Соблюдение норм речевого этикета – необходимое условие ведения любого делового разговора. Его основу составляет вежливость, которая в обязательном порядке предполагает

прежде всего приветствие.

Речевая грамотность развивает умение приспособить к ситуации речь, использовать обязательные высказывания, строго соответствующие в определенном месте и в определенное время. Так, например, формулируются деловые этикетные предложения:

– Заходите, если приход к нам соответствует Вашим планам.

– Я не очень вам помешаю?

Это круг обязательных этических высказываний:

– Спасибо, благодарю Вас.

– Виноват, признаюсь.

– Не затруднит Вас?

А эти обязательные высказывания создают комфортную обстановку, снимают психологическое напряжение, стресс:

– Позвольте мне не согласиться с Вами.

– По-моему, Вы не учитываете одно важное обстоятельство.

– Я не слишком злоупотребляю вашим временем? (в телефонном разговоре).

– Надеюсь, я не слишком превышаю свои полномочия?

– Я не слишком утомила Вас своим рассказом?

– Не могу отказать себе в удовольствии…

– Я сожалею, что начал рассказывать эту историю.

– Я начала вспоминать эту историю и забыла, зачем я это сделала.

Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество. Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

Практические задания

1. Определите и выделите правила межличностного общения в коллективе.

Обозначьте знаком «+» первого из сотрудников, производящих действие в указанной ситуации (таблица 15).

2. Вам необходимо обратиться к незнакомому человеку. Приемлемы ли в этом случае следующие формы обращения: «мужчина», «женщина», «девушка», «молодой человек», «дама»?

Как обратиться к человеку в случае:

– если это мужчина;
– если это женщина.

Таблица 15 – Правила межличностного общения в различных ситуациях

Ситуации или вариант встречи	Должен быть первым при:		
	приветствии	рукопожатии	представлении
Мужчина Женщина			
Старший по возрасту Младший по возрасту			
Старший по должности Младший по должности			
Проходящий мимо группы Стоящий в группе			
Входящий в комнату Находящийся в комнате			
Обгоняющий идущего Обгоняемый			
Руководитель делегации, входящей в комнату Руководитель делегации, находящейся в комнате			

3. При обращении к незнакомому человеку часто можно услышать слово «господин». Однако многие люди, особенно пожилые, выражают в ответ свое неудовольствие. Почему? Кто здесь прав? К кому можно обращаться «доктор», «профессор»?

4. Решите следующую задачу:

на улице кто-то окликнул вас: «Гражданка!». Кто это может быть?

5. Вы ведете с руководителем разговор о просьбе одного из сотрудников, который в этот момент находится рядом.

Как правильно говорить о нем:

– Иванов хотел узнать…
– Иван Иванович хотел узнать…
– Он хотел узнать…

6. В каких случаях, обращаясь к кому-либо, следует говорить «Вы»? В каких случаях собеседнику допустимо говорить «ты»?

7. В процессе общения ваш собеседник неправильно произнес ваше имя.

Что делать? Следует ли исправлять собеседника:

– если это случайная беседа;
– если это ваш коллега из другого подразделения;
– если это ваш руководитель.

8. Представьте, что вам не нравится, когда вас называют Катя. Ваше имя Екатерина.

Как правильно вести себя с людьми, которые сокращают ваше имя?

9. Как узнать, что кто-то предпочитает, чтобы его (ее) называли по имени и отчеству, а не просто по имени? В каких случаях можно называть человека по имени?

10. Если возникают сомнения по этому поводу, можно ли спросить у человека разрешения называть его (или ее) по имени, если это – секретарь другого руководителя;

– коллега по работе, младше вас по возрасту;

– коллега по работе, старше вас по возрасту;

– начальник другого подразделения.

11. Во время деловой встречи, делового приема к вам подходит человек, имя которого вы забыли. Есть ли выход из этой затруднительной ситуации?

12. Ваш руководитель поручил вам соединить его с руководителем организации Т. Следует ли знать имя секретаря в этой фирме, если контакты происходят достаточно часто? Дает ли это преимущества при общении?

Знакомства

1. Известно, что тесное общение начинается со знакомства. А чтобы познакомить людей, их надо представить друг другу. Как правильно это сделать?

2. В наше время произошло уравнение положения представителей женского и мужского пола в служебной обстановке. В каких случаях предпочтение все же отдается женщинам?

3. В какие временные рамки следует говорить приветствия: «Доброе утро», «Добрый день», «Добрый вечер»?

4. В своей работе вы часто общаетесь с разными людьми. Сформируйте общие правила рукопожатия.

5. При деловых встречах вам часто приходится представлять начальника-женщину заказчику-мужчине, кого следует называть первым?

6. Должны ли мужчины вставать, приветствуя женщину?

7. Чем, по-вашему, необходимо занимать клиентов, пока руководитель занят. О чем разговаривать с малознакомым человеком, когда взаимное молчание становится неудобным?

8. Каких тем лучше не касаться в беседе?

9. Вы работаете секретарем. Вам часто задают вопросы, на которые вы не можете сразу ответить. Когда отвечаете «не знаю», ощущаете свою некомпетентность. Есть ли другие более

профессиональные ответы?

Приветствие

1. Представьте себе, что вы, придя утром на работу, встретили одного из сотрудников вашей организации. Ваша задача подобрать подходящую форму приветствия, если:

– это Иван Петрович, ваш коллега из другого подразделения. Вы встретили его в коридоре. Он стоит и разговаривает с незнакомым вам человеком. Вы в это время проходите мимо;

– это Петр Захарович, ваш начальник. Встреча происходит в коридоре или на лестнице;

– Вы находитесь в помещении отдела, в дверь входит Петр Захарович, ваш начальник;

– это Мария Петровна, сотрудница вашего отдела, вы одновременно пришли на работу и встретились при входе в здание офиса;

– это Виктор Тимофеевич, сотрудник вашего отдела, который младше вас по возрасту. Вы встретили его в коридоре.

2. Выберите правильный вариант ответа на следующие вопросы:

– Вы подошли к группе из пяти человек, в которой есть знакомые вам лица. Ваши действия:

а) поздороваетесь с каждым за руку;

б) поздороваетесь с каждым и представитесь незнакомым;

в) пожмете руку знакомым и кивнете незнакомым;

г) кивнете всем.

– Один человек подходит к другому. Кто кого приветствует первым:

а) тот, кто стоит;

б) тот, кто подходит.

– Женщина проходит мимо группы знакомых мужчин. Кто здоровается первым:

а) мужчины;

б) женщина.

3. Дайте ваш вариант ответа на следующие вопросы:

– Может ли мужчина протянуть руку для рукопожатия женщине до того, как это сделает она?

– Когда мужчина подходит к женщине, чтобы поприветствовать ее, должна ли она встать?

4. Вы подходите к группе деловых партнеров, состоящих из трех мужчин и одной женщины, все люди вам уже знакомы. Как правильно приветствовать их?

5. Хорошо знакомые люди при встрече после приветствия задают вопросы о делах, здоровье, семье собеседника.

Сколько вопросов целесообразно задать? Насколько подробно, на них нужно отвечать?

6. Нужно ли посетителю стучаться в дверь кабинета руководителя?

7. Составьте текст поздравительной речи в честь годовщины деятельности организации.

8. Составьте текст поздравительного письма, адресованного директору фирмы, и сравните с поздравительными текстами, которые вы обычно адресуете своим близким (структура, выбор обращения, самоименование, поздравительные формулы).

Имидж

1. Попросите друг друга ответить на вопросы об особенностях вашего внешнего вида: манеры одеваться, походки, излюбленных поз, жестов, звучания голоса, выражения лица, взгляда, улыбки. Интересно было бы узнать, вызывает ли какие-нибудь ассоциации ваш образ с цветом, запахом, формой, движением, растением, животным, предметом. Какого литературного или киногероя вы ему напоминаете?

2. Найдите ответы на следующие вопросы:

1. В чем особенности вашего имиджа? Насколько он приемлем в деловом мире?

2. Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваш имидж способствовал успеху в деловом мире:

а) как улучшить внешнее впечатление;

б) какие деловые качества нужно приобрести, какие усовершенствовать, от каких недостатков характера необходимо избавиться.

3. Продумайте варианты одежды для следующих деловых целей:

- самопрезентация;
- участие в деловом совещании;
- вечерний ужин с деловыми партнерами.

Зарубежный этикет

Прочитайте материал, приведенный ниже. Постарайтесь определить, о представителях, какой страны идет речь в каждом конкретном случае.

1. Для них характерны: положительный настрой, открытость, энергичность, дружелюбие, более импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров. Они снимают пиджак, называют собеседника по имени, принимаются обсуждать личную жизнь (любят говорить о семье, детях и т. п.) – американцы.

2. Они придают большое значение манере держаться за столом, никогда не перекладывают приборы из одной руки в другую – немцы, англичане.

3. Во время переговоров они обращаются к партнеру по фамилии и считают необходимостью формальные представления – немцы, французы.

4. Они не любят, когда собеседники называют их по имени, сбрасывают пиджаки, начинают рассказывать о родственниках и вообще чувствуют себя как дома – немцы, французы.

5. На переговорах они садятся строго согласно иерархии – японцы, немцы, французы.

6. Наиболее подходящие темы разговора в начале переговоров для них: спектакли, книги, выставки, туризм, достопримечательности страны и города. В собеседнике особенно ценят знание вопросов культуры и искусства – французы.

7. Могут пожертвовать протоколом или национальной гордостью ради финансовой выгоды – американцы, русские.

8. Часто не понимают, что значит «сохранять лицо», корректно одеваться, соблюдать определенный этикет, – американцы.

9. У них за столом на деловом приеме не разрешаются отдельные разговоры. Все должны слушать того, кто говорит, и, в свою очередь, говорить так, чтобы быть услышанным всеми, – англичане, немцы.

10. Здесь принято называть титул каждого, с кем разговариваете, если титул неизвестен, то можно обращаться, добавляя «доктор» – немцы.

11. У них, как ни странно, прибывать в точно назначенное время не принято, непременно нужно опаздывать на 15–20 минут – французы.

12. В этой стране очень важна пунктуальность – Япония, Германия, Америка.

13. Говорить с ними о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном – англичане.

14. Предпочитают говорить и вести дела только на своем родном языке – французы.

15. Считают себя не обязанными учить другие языки – англичане.

16. Не любят рукопожатий – приветствуя друг друга, они кланяются – японцы.

17. Испытывают трудности в работе за рубежом, так как не желают и не умеют согласовывать свое поведение с принятыми в других странах нормами – американцы.

18. Здесь не приняты подарки в деловых отношениях. Кроме того, не любят шутить на переговорах, так как бизнес – дело серьезное – Германия.

19. В этой стране юмор – очень важный элемент делового общения, поэтому, готовясь к встрече, имеет смысл запастись шутками и анекдотами. Рассказав анекдот, они будут ждать от вас чего-то равноценного, и если вы сумеете достойно ответить, считайте, что атмосфера для продуктивного делового разговора уже создана – Англия.

20. Неприглашение в ресторан во время деловых переговоров в этой стране наверняка означает, что переговоры не увенчаются успехом – Япония.

Деловой этикет

1. Должен ли мужчина снимать головной убор, входя в лифт административного здания?

2. Вы не услышали ничего интересного в деловой беседе. Сделаете ли вы какие либо записи в своем блокноте?

3. Обязательно ли вручать визитную карточку при знакомстве с деловым партнером?

4. Когда при деловой встрече не рекомендуется смотреть на часы?

5. Кто из телефонных собеседников равного статуса имеет преимущественное право дать знак к окончанию разговора?

6. Как влияет внешняя привлекательность сопровождающего лица на имидж руководителя, если они одного пола?

7. Можно ли отдельным участникам выходить во время переговоров?

8. Как сказывается на выступлении принятие успокаивающих таблеток?

9. Чья делегация (хозяев или гостей) имеет психологическое преимущество во время переговоров?

10. Как влияет дорогой перстень на руке делового человека на его имидж?

11. Какое количество участников (переговоров, беседы) с каждой стороны предпочтительно выдержать?

12. Как влияет на имидж ношение очков?

13. Какой атрибут должен быть в руках при встрече незнакомой делегации?

14. Пользуются ли преимуществом при оказании знаков внимания дамы – члены делегации?

15. Ваша реакция на то, что деловой собеседник чихнул?

16. Как влияет на имидж делового человека ношение дымчатых очков?

17. Участник переговоров знает, что к нему практически никогда не обращаются прохожие («как пройти, проехать, который час…» и т. п.). Является ли это для него указанием на необходимость проявить дополнительные усилия в ходе переговоров?

18. Что свидетельствует о разрешении курить в ходе переговоров?

19. Назовите место, где вы будете встречать партнеров, прибывших на переговоры?

20. Подлежит ли обсуждению при подготовке язык переговоров или это по этикету язык гостей (хозяев)?

21. Какие предметы для приезжих могут появиться в руках встречающих делегацию в результате неблагоприятного прогноза погоды?

22. Какова наилучшая реакция на нетактичное высказывание в ваш адрес участника переговоров?

23. Личность партнера или обсуждаемая проблема? На что следует делать упор в переговорах?

24. Как вы поступите, не расслышав имя партнера при взаимном представлении?

25. По этикету ранг встречающего должен быть выше или ниже прибывающих?

26. Что является сигналом к началу переговоров?

27. Кто имеет преимущество пройти первым, если деловые люди одинакового пола и статуса одновременно подошли к двери?

28. Как влияет на имидж то, что деловой человек следит за модой?

29.Как вы внешне отреагируете на опоздание партнера?

30.Что вы скажете партнеру на его утверждение, что звонил вам, хотя известно, что это неправда?

31. Где во время переговоров должны находиться руки собеседников?

Тест «Организованный ли я человек?»

Организованность – одно из важнейших качеств эффективного руководителя. Она необходима и любому сотруднику. Ибо позволяет рационально использовать время, усилия и ресурсы, успешно выполнять возложенные на него функции.

Предлагаемый тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек.

На каждый из 13 вопросов выберите только один вариант ответа.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

а) у меня есть такие цели;

б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива;

в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;

г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

а) нет;

б) да;

в) не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;

г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не даёт;

д) составлять планы – это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;

б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же ещё «отчитывать» самого себя;

г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведёте свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?

а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имён. Если понадобится

номер телефона, то я обязательно найду его;

б) часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь вбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, имя, а на какой странице записаны и как – не имеет значения;

г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит, где попало;

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – своё место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придётся. Спустя какое-то время опять навожу порядок;

г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

а) могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его;

г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приёмы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, знал, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаёте ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) придаю самое серьёзное внимание содержанию доклада.

Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.п.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время всё равно не обгонишь;

г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

а) записываю в своём еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксацию наиболее важных дел произвожу в своём еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запоминать. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто меня подводит;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их даёт. Если дело важное, о нём не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

а) прихожу раньше на 5–7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу мероприятия;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

д) мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаёте своевременности выполнения задания, просьб, поручений?

а) считаю, что своевременность выполнения – одно из важных показателей умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удаётся выполнить вовремя;

б) своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть

выполнение задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнения обещанного;

б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, а если нет, то объясню причины невыполнения;

г) ничего не обещаю человеку, но если уж пообещаю, то выполню обещанное во что бы то ни стало.

Вариант ответа	Номер вопроса/ оценка ответа в баллах												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	1	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	-	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	6	6	-	6	0	0	-	6
д	-	0		-	-	-	-	-	-	-	0	-	0

По ключу найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

72–78 баллов. Вы организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность даёт наибольший эффект тому, что считает её ресурсы неисчерпаемыми.

63–71 балл. Организованность – неотъемлемая часть выполняемой вами работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

Менее 63 баллов. Организованность – не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

Занятие 14
Оценка эффективности системы управления персонала

Практические задания

1. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15 % фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30 %. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные

Доходы организации составляют 1000 тыс. руб. в год. Текущие расходы – 700 тыс. руб. в год. Единовременные затраты – 250 тыс. руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 16 тыс. руб. в месяц. Взносы в бюджеты Пенсионного фонда, Фонда социального страхования и Федерального фонда обязательного медицинского страхования составляют 30,2 %.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

2. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться пять человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 долл. США ежегодно в течение трех лет, начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 долл. США за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия

оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников единовременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Методические указания

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения (З′ = 20 × 2000 = 40 000 долл.) меньше, чем поэтапная оплата обучения (5 × 2000 = 10 000 долл. за 1 -й год обучения + 5 × 2200 = 11 000 долл. за 2-й год обучения + 5 × 2400 = 12 000 долл. за 3-й год обучения + 5 × 2600 = 13 000 долл. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту (З″), используя следующую формулу:

$$З'' = \sum_{t=0}^{T} З(t)\alpha(t)$$

где З*(t)* – затраты, осуществляемые в t-м году;

t – шаг расчета;

Т – год окончания действия договора;

(t) = 1 /(1 + Е)t – коэффициент дисконтирования;

Е – норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал.

В рыночной экономике величина Е определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями.

Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае, если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

3. Рассчитайте экономическую эффективность управления персоналом фирмы при нижеследующих условиях.

В ООО «Эдельвейс» среднесписочная численность работников составляет 100 человек. Для проведения мотивационных

мероприятий, связанных с приходом новой управленческой команды, экономические показатели были нижеследующие. Условия труда и социально-психологический климат неудовлетворительны. Наблюдалась высокая текучесть кадров. В среднем ежемесячно увольнялось 20 человек. Затраты на поиск одного нового работника составляли 30 у.е. Производительность труда составляла 28 у.е. в день на человека. После проведения мотивационных мероприятий текучесть кадров снизилась до пяти человек в месяц. Производительность труда выросла до 32 у.е. в день на человека. Трое сотрудников выразили желание пройти обучение за счет средств фирмы (350 у.е. на человека) с последующим совмещением смежных профессий. Обучение длилось три месяца. В результате чего удалось сократить должности троих менеджеров, прибавив к окладам (250 у.е./чел.) троих обучившихся сотрудников по 100 у.е.

Задание – необходимо определить:

1. Эффект от увеличения производительности труда;
2. Эффект от снижения текучести персонала;
3. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий за квартал;
4. Суммарную эффективность управления персоналом.

Методические указания

Формула оценки эффективности управления персоналом в организации учитывает эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

1 . Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$Эт = Зн \times Р(Кт1 - Кт2),$$

где Зн – затраты на новичка = Зот/Рот;

Зот – затраты на отбор персонала;

Рот – количество отобранных кандидатов;

Р – среднесписочная численность работников;

Кт*1,2* – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников, деленному на среднесписочную численность работников (Рув/Р).

2 . Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$Эоб = Ззп \times Рсп \times N - Зоб,$$

где Ззп – разница между затратами на заработную плату на одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий;

Рсп – число работников, обучившихся смежным профессиям;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

Зоб – затраты на обучение.

3 . Эффект от увеличения производительности (за месяц):

$$Эп = Р \times Дм \times (П2-П1),$$

где Р – количество работников;

Дм – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

П – производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников = Оп/(Дм × Р).

Суммарная эффективность:

$$Эс = Эп + Эт + Эоб = N \times Р \times Дм \times (П2-П1) + N \times Зн \times Р(Кт1-Кт2) + Ззп \times Рсп \times N - Зоб$$

Эффективность процесса управления персоналом определяется также через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т. д.

Занятие 15
Управление персоналом в кризисных условиях

Задание 1. Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского агрохолдинга «Нива». Филиал был образован на базе местного СПК «Золотой колос», приобретенного агрохолдингом «Нива». Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Агрохолдинг «Нива» известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами: психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Вопросы

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание 2. Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим Н-ской птицефабрики. Евгению 35 лет, имеет высшее экономическое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал птицефабрику вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из руководителей и достаточно подробно знакомился с существующей документацией в организации. После решения арбитражного суда о передаче птицефабрики во внешнее управление А.М. Аркадьев, бывший директор, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал птицефабрики, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50 – 60 лет). Евгений считает, что поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства – главный зоотехник М.Л. Осетров – выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова – специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта продукции, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н.Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев и рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет.

Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

Вопросы

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала птицефабрики в ходе совещания

(цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

Занятие 16
Технология управления и развития персонала

Задание. Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация – агрохолдинг «ДеВайс» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания йогурта в начале текущего столетия, агрохолдинг «ДеВайс» сегодня выпускает 60 тысяч наименований продукции. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Агрохолдинг «ДеВайс» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых продуктов, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений агрохолдинга «ДеВайс» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы агрохолдинга «ДеВайс» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала,

предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научноисследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров агрохолдинга «ДеВайс» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумулирование опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий". Для этого агрохолдинг использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, получающие высшее образование, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в агрохолдинге «ДеВайс» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми

подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила: в области отбора, обучения и продвижения персонала, стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Раздел 3 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

3.1 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы

Курсовая работа представляет собой учебно-квалификацион ную работу студентов и должна выполняться по соответствующим правилам.

Написание курсовой работы является результатом сбора, обобщений и систематизации материала по выбранной теме. Это означает, что студент должен ознакомиться с несколькими источниками и изложить свою версию. При этом необходимо применять известные методы научного познания, в том числе:

1) индуктивный (от частного к общему);

2) дедуктивный (от общего к частному).

Более приемлемым в данном случае является дедуктивный метод.

Тематика курсовых работ по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» приводится в следующем разделе. Однако, студент может предложить свою тему курсовой работы, но обосновав при этом целесообразность ее разработки.

Курсовая работа должна состоять из введения, трех глав и заключения. Во введении автор должен обосновать актуальность темы, дать краткую характеристику содержания работы и использованной литературы. Обоснование актуальности темы заключается в подтверждении необходимости и важности научных исследований в данном направлении. Краткая характеристика содержания работы заключается в раскрытии содержания глав и параграфов.

Основная часть курсовой работы включает три главы, которые, в свою очередь, делятся на параграфы. Названия глав и параграфов не должны дублировать название темы курсовой работы. Главы и параграфы необходимо соотносить друг с другом по объему представленного материала. Объем параграфов не должен превышать объема любой из глав работы. Заголовки глав и параграфов должны быть лаконичными и соответствовать их содержанию. В первой главе курсовой работы обобщаются сведения из разных литературных источников по данной теме, излагается аргументированный авторский подход к рассмотренным концепциям, точкам зрения, приводится описание методик и техники конкретного исследования. Во второй главе дается общая характеристика объекта исследования, анализ современного состояния дел в области управления персоналом организации, в третьей главе – прогноз развития ситуации на

ближайшую перспективу.

Заключение курсовой работы должно содержать выводы, сделанные в каждой главе. В конце работы приводится список использованной литературы, в котором источники должны располагаться в следующем порядке:

- законодательная литература;
- научная литература;
- учебная литература;
- периодические издания;
- интернет-сайты.

Объем курсовой работы может составлять от 25 до 30 страниц. При этом введение и заключение составляется от 1,5 до 3,0 страниц. При наличии трех глав первая и третья главы должны быть приблизительно одинаковыми (например, по восемь страниц), а вторая глава (центральная) может превышать их объем (например, 10 страниц). Список литературы, использованной при написании курсовой работы, должен включать не менее 15 – 20 источников.

Структура работы может выглядеть следующим образом:

1) введение – 1,5 стр.;
2) глава 1–8 стр.;
3) глава 2–10 стр.;
4) глава 3–8 стр.;
5) заключение – 1,5 стр.

Список использованной литературы – 2 стр. Общий объем работы составляет 30 страниц.

Печатать следует на одной стороне листа формата А4 (210 х 297 мм). Поля страницы: левое 3 см, правое 1,5 см, нижнее 2 см, верхнее 2 см. Номер страницы указывается внизу, по центру. Текст печатается через 1,5 интервал, красная строка – 1,25 см. Шрифт: Times New Roman, размер шрифта – 14 пт.

3.2 Примерная тематика курсовых работ

Тема1. Разработка организационной структуры службы управления персоналом.

Цель работы – разработать оптимальную оргструктуру службы управления персоналом в зависимости от особенностей организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– выбор методики анализа и разработки оргструктуры организации в целом;

– определение местоположения службы персонала в оргструктуре предприятия;

– анализ оргструктуры предприятия: линейнофункциональной, дивизиональной, матричной;

– разработка состава звеньев оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от типа общей оргструктуры предприятия (для каждого типа) и его размера;

– определение основного перечня функций управления, выполняемых звеньями оргструктуры службы управления персоналом;

– экономическое обоснование предлагаемой организационной структуры службы управления персоналом.

Тема 2. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом.

Цель работы – разработка рекомендаций по развитию кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– обоснование требований к кадровому обеспечению системы управления персоналом (качественные и количественные характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом);

– анализ существующего кадрового обеспечения системы управления персоналом организации (качественные и количественные характеристики персонала, выполняющего функции управления персоналом) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;

– анализ факторов, определяющих состав звеньев системы управления персоналом и их численность в конкретной организации;

– расчет требуемой численности персонала, выполняющего функции управления персоналом, сравнение расчетных данных с фактическими;

– обоснование требований к работникам, выполняющим функции управления персоналом, составление должностных инструкций;

– разработка мероприятий по сокращению численности работников системы управления персоналом или по их дополнительному привлечению;

– разработка организационной процедуры совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом.

Тема 3. Совершенствование делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Цель работы – разработка рекомендаций по развитию делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом конкретной организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– обоснование требований к делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом, критериев оценки качества обеспечения;

– анализ существующего состояния делопроизводственного обеспечения (состав и содержание используемых документов, полнота охвата функций управления персоналом делопроизводственным обеспечением, организация движения, учета и хранения документов, соответствие делопроизводства и оформления документов ГОСТам, выявление повторяющихся и дублирующихся взаимосвязей в движении документов, использование современных компьютерных технологии) и его влияния на качество выполнения функций управления персоналом;

– обоснование необходимости и путей совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом организации;

– обоснование состава и содержания документов, схем документооборота, используемых при выполнении функций управления персоналом;

– разработка документа, регламентирующего делопроизводственное обеспечение выполнения функций управления персоналом;

– разработка организационной процедуры совершенствования делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Тема 4. Формирование кадровой политики организации.

Цель работы – разработка и обоснование кадровой политики с учетом особенностей функционирования и формы собственности организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– изучение опыта формирования кадровой политики на предприятиях различных форм собственности в агропромышленной сфере;

– выбор методов анализа и разработки кадровой политики организации;

– описание методики формирования кадровой политики;

– анализ кадровой политики конкретной организации;

– разработка предложений по совершенствованию кадровой политики конкретной организации;

– оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых решений.

Тема 5. Разработка стратегии управления персоналом.

Цель работы – разработка рекомендаций по обоснованию и формированию стратегии управления персоналом организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– определение сущности и необходимости разработки стратегии управления персоналом;

– анализ внешней и внутренней среды организации с помощью метода SWOT (СВОТ),выявление сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, возможностей, которыми она располагает, и угроз, которых следует избегать;

– обоснование характеристик конкурентоспособного трудового потенциала исследуемой организации (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры);

– обоснование составляющих стратегии управления персоналом, обеспечивающих формирование конкурентоспособного трудового потенциала (совершенствование структуры персонала; оптимизация численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптация, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантии социального обеспечения; развитие организационной культуры; совершенствование системы управления персоналом организации и т.д.);

– разработка проекта стратегического плана управления персоналом организации.

Тема 6. Организация проведения аттестации персонала на предприятиях.

Цель работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих

совершенствование процедуры аттестации персонала организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач*:*

– обоснование значения и сущности аттестации персонала организации;

– обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние аттестации персонала;

– обоснование содержания и источников информации, характеризующей состояние аттестации персонала;

– разработка методики диагностики процедуры аттестации персонала организации;

– анализ существующей последовательности и содержания этапов проведения аттестации персонала в конкретной организации и ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;

– обоснование необходимости и путей совершенствования процедуры аттестации персонала в конкретной организации;

– разработка мероприятий, обеспечивающих приведение аттестации персонала в желаемое состояние;

– разработка организационной процедуры реализации мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала.

Тема 7. Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации).

Цель работы – разработка программы подготовки и реализации обучения определенных групп сотрудников предприятия.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач*:*

– определение целей обучения для конкретных групп сотрудников;

– выбор методов обучения для конкретных групп сотрудников;

– разработка показателей оценки качественных характеристик обучаемых сотрудников как основы формирования программ обучения;

– описание методики анализа и развития системы организации обучения;

– определение состава и основного содержания обучении конкретной группы сотрудников;

– определение способов оценки результативности обучения.

Тема 8. Разработка системы планирования трудовой карьеры работника.

Цель работы – разработка системы управления карьерой сотрудников организации.

При подготовке работы необходимо решить следующие вопросы:

– увязать предлагаемые мероприятия к конкретной категории или группе персонала, для которой рассматриваются вопросы управления карьерой;

– анализ действующей в организации системы планирования карьеры сотрудников;

– разработка процесса планирования карьеры, целесообразного для рассматриваемой организации и группы персонала;

– взаимная увязка разработанного процесса с другими элементами системы управления карьерой: функциональным разделением труда, составом принимаемых решений, информационными и структурными взаимосвязями в рамках разработанного процесса планирования;

– проработка взаимного влияния планирования карьеры и других задач управления организацией;

– роль службы управления персоналом в процессе планирования трудовой карьеры: регулирование и контроль управления карьерой, деловой оценки, обучения персонала и т.п.

Тема 9. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.

Цель работы – разработка рекомендаций по развитию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– обоснование требований к информационному и техническому обеспечению системы управления персоналом;

– анализ существующего состояния информационного и технического обеспечения выполнения функций управления персоналом организации (качественные и количественные характеристики информации, используемой при выполнении функций управления персоналом, наличие системы автоматизированной обработки информации);

– обоснование необходимости и путей совершенствования информационного и технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в организации;

– разработка организационной процедуры совершенствования информационного и технического обеспечения выполнения функций управления персоналом в конкретной организации.

Тема 10. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации.

Цель работы – разработка системы организационных

мероприятий по обеспечению оценки персонала.

При выполнении работы необходимо уделить внимание следующим вопросам:

– определение групп персонала или подразделений, где проводится оценка;

– описание методики анализа и совершенствования процесса оценки персонала;

– установление фактической последовательности и содержания этапов проведения оценки, целесообразности их состава и полноты организационного обеспечения;

– разработка состава этапов оценки, необходимых в конкретных условиях работы или для различных подразделений организации;

– организационно-технологические процессы выполнения функций;

– состав решений, принимаемых в процессе оценки и порядок подведения итогов;

– информационное и кадровое обеспечение процесса оценки персонала;

– состав показателей оценки, характеризующих сотрудника за оцениваемый период;

– способы оценки показателей, порядок подведения итогов оценки.

Тема 11. Совершенствование управления кадровым резервом.

Цель работы – совершенствование системы управления кадровым резервом в организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– обоснование значения и сущности процесса управления кадровым резервом в организации;

– обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние организации работы с кадровым резервом;

– обоснование содержания и источников информации, характеризующей состояние работы с кадровым резервом;

– анализ существующего процесса управления кадровым резервом в организации и его влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;

– обоснование необходимости и путей совершенствования процесса управления кадровым резервом в организации;

– разработка мероприятий, обеспечивающих приведение процесса управления кадровым резервом персонала в желаемое состояние;

– разработка организационной процедуры реализации

мероприятий по совершенствованию процесса управления кадровым резервом.

Тема 12. Совершенствование организационной культуры.

Цель работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих развитие организационной культуры в соответствии с требованиями организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач*:*

– обоснование значения и сущности управления развитием оргкультуры;

– обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние организационной культуры;

– выявление факторов, влияющих на организационную культуру;

– разработка методики диагностики организационной культуры;

– диагностика организационной культуры и характеристика ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;

– обоснование желаемого состояния организационной культуры исследуемой организации в соответствии с выделенными параметрами;

– разработка мероприятий, обеспечивающих приведение организационной культуры в желаемое состояние;

– разработка организационной процедуры реализации мероприятий по развитию организационной культуры.

Тема 13. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации.

Цель работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач*:*

– обоснование значения и сущности мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;

– обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;

– обоснование содержания и источников информации, характеризующей состояние системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;

– анализ существующего состояния системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации и ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;

– обоснование необходимости и путей совершенствования

системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в конкретной организации;

– разработка мероприятий, обеспечивающих приведение системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в желаемое состояние;

– оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Тема 14. Совершенствование социальной и экономической эффективности системы управления персоналом.

Цель работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих совершенствование социальной и экономической эффективности системы управления персоналом.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– анализ существующих подходов к оценке социальной и экономической эффективности системы управления персоналом;

– анализ методов расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом;

– обоснование источников и содержания информации, необходимой для оценки эффективности совершенствования системы управления персоналом;

– оценка эффективности совершенствования системы (процессов) управления персоналом на примере конкретной организации;

– разработка организационной процедуры оценки социальной и экономической эффективности системы управления персоналом.

Тема 15. Управление развитием персонала организации.

Цель работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих совершенствование системы развития персонала организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач:

– обоснование значения и сущности управления развитием персонала;

– обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние системы развития персонала;

– описание методики диагностики системы развития персонала организации;

– анализ существующего состояния системы развития персонала в организации и ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;

– обоснование необходимости и путей совершенствования системы развития персонала в организации;

– разработка мероприятий, обеспечивающих приведение системы развития персонала в желаемое состояние;

– разработка организационной процедуры реализации мероприятий по развитию системы развития персонала.

Тема 16. Совершенствование (разработка) системы управления адаптацией персонала.

Цель работы – совершенствование (разработка) элементов системы управления адаптацией новых сотрудников организации.

При выполнении работы необходимо рассмотреть следующие вопросы*:*

– выбор направлений адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, имеющих опыт работы, для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии;

– описание методики анализа и совершенствования управления адаптацией;

– разработка конкретного перечня мероприятий (содержание работ, порядок их проведения, исполнители, информационное обеспечение для контроля успешности адаптации), охватывающего выбранные аспекты адаптации сотрудников;

– разработка перечня и основного содержания инструкционных документов, выдаваемых сотрудникам на период адаптации;

– описание программ деловой оценки (периодичность, информационное обеспечение, показатели) для контроля успешности адаптации.

Тема 17. Совершенствование найма, отбора и приема персонала организации.

Цель работы – разработка рекомендаций, обеспечивающих совершенствование процесса найма, отбора и приема персонала организации.

Выполнение работы предполагает решение следующих задач*:*

– обоснование значения и сущности найма, отбора и приема персонала организации;

– обоснование состава и содержания критериев, характеризующих состояние найма, отбора и приема персонала;

– характеристика процессов найма, отбора и приема персонала организации;

– анализ существующей последовательности и содержания этапов проведения найма, отбора и приема персонала в организации и ее влияния на эффективность деятельности исследуемой организации;

– обоснование необходимости и путей совершенствования процедуры найма, отбора и приема персонала в конкретной организации;

– разработка мероприятий, обеспечивающих приведение процесса найма, отбора и приема персонала в желаемое

состояние;

– оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых решений.

Тема 18. Совершенствование управления профессионально-квалификационным продвижением персонала организации.

Цель работы – совершенствование системы управления профессионально-квалификационным продвижением сотрудников организации.

При подготовке работы необходимо решить следующие вопросы*:*

– рассмотреть необходимость профессиональноквалификационного продвижения сотрудников организации;

– провести анализ действующей в организации системы профессионально-квалификационного продвижения сотрудников;

– диагностировать проблемы профессиональноквалификационного продвижения сотрудников;

– проработать взаимное влияние профессиональноквалификационного продвижения сотрудников и других задач управления организацией;

– оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых решений.

Тема 19. Оптимизация системы управления персоналом кризисного предприятия.

Цель работы – оптимизировать систему управления персоналом предприятия в условиях кризиса.

При подготовке работы необходимо решить следующие вопросы*:*

– рассмотреть особенности управления персоналом в условиях кризиса;

– исследовать вопросы социальной защиты работников в условиях сокращения численности и ликвидации организации;

– проработать вопросы снижения негативных экономических и социальных моментов высвобождения персонала;

– провести анализ сложившейся ситуации в области управления персоналом;

– разработать рекомендации по оптимизации системы управления персоналом предприятия;

– оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых решений.

Тема 20. Повышение конкурентных преимуществ фирмы на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Цель работы – разработать систему мер по повышению

конкурентных преимуществ фирмы на основе улучшения использования ее кадрового потенциала.

При подготовке работы необходимо решить следующие вопросы*:*

– определение возможности роста конкурентоспособности организации на основе улучшения использования ее кадрового потенциала;

– обоснование необходимости и путей совершенствования использования кадрового потенциала в конкретной организации;

– проведение анализа и диагностики кадрового потенциала конкретной организации;

– увязать стратегию развития организации с мероприятиями по улучшению использования кадрового потенциала;

– разработка мероприятий, обеспечивающих улучшение использования кадрового потенциала;

– оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых решений.

Тема 21. Разработка системы рациональной организации управленческого труда на предприятии.

Цель работы – разработать систему рациональной организации управленческого труда на предприятии.

При подготовке работы необходимо решить следующие вопросы*:*

– изучить основы рациональной организации труда на предприятии, правила и требования, предъявляемые к НОТ на предприятии;

– выявить особенности управленческого труда;

– определить составляющие системы рациональной организации управленческого труда на предприятии (перечень должностных лиц, их функции, нормативные локальные акты, требования трудового законодательства);

– проанализировать сложившуюся систему организации управленческого труда на предприятии;

– разработка мероприятий по организации системы рациональной организации управленческого труда на предприятии;

– оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых решений.

Тема 22. Рационализация затрат рабочего времени управленческого персонала.

Цель работы – разработать систему мер по рационализации затрат рабочего времени управленческого персонала.

При подготовке работы необходимо осветить следующие вопросы*:*

– необходимость рационализации затрат рабочего времени управленцев;

– известные методики исследования затрат рабочего времени руководителей и специалистов;

– исследование отечественного и зарубежного опыта по данной проблеме;

– анализ использования рабочего времени руководителями и специалистами на обследуемом предприятии;

– практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 23. Совершенствование организации рабочих мест менеджеров на предприятии.

Цель работы – разработка практических рекомендаций, направленных на совершенствование организации рабочих мест менеджеров, как резерва повышения эффективности управленческого труда.

При выполнении работы необходимо уделить внимание следующим вопросам*:*

– содержание направлений по рационализации рабочих мест менеджеров;

– зарубежный опыт в рациональной организации рабочих мест менеджеров;

– анализ практики организации рабочих мест управленческого персонала на обследуемом предприятии;

– практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 24. Резервы повышения эффективности организации управленческого труда на предприятии.

Цель работы – анализ и оценка существующей системы организации труда менеджера и формулирование предложений по вопросу его интенсификации на основе выявленных резервов.

К основным исследуемым вопросам данной темы относятся следующие*:*

– отечественный и зарубежный опыт организации труда управленческого персонала;

– определение научных принципов организации труда руководителей и специалистов;

– анализ организации труда и оценка его эффективности;

– практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 25. Формирование и повышение эффективности деятельности управленческой команды.

Цель работы – разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности управленческой команды в

результате исследования командного управления.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

– теоретические аспекты создания управленческих команд;
– типы управленческих команд;
– критерии эффективной команды;
– факторы, способствующие эффективной деятельности управленческих команд;
– условия формирования и функционирования управленческих команд;
– рейтинг успешных управленческих команд российских предприятий;
– повышение эффективности управленческой деятельности команды менеджеров на предприятии;
– исследование ролевых предпочтений членов управленческой команды;
– анализ эффективности предприятия как результат деятельности команды управления;
– практические рекомендации по повышению эффективности деятельности управленческой команды.

3.3 Вопросы к семинарским занятиям

Семинар «Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении»

1. Этапы развития управления персоналом.
2. История развития трудовых отношений в советский и российский периоды.
3. Социальная политика государства и организации.
4. Задачи и направления регулирования социальнотрудовых отношений в Российской Федерации.

Семинар «Система управления персоналом организации»

1. Цели и функции системы управления персоналом.
2. Организационная структура системы управления персоналом.
3. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
4. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
5. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
6. Система автоматизированной обработки информации службы управления персоналом.

Семинар «Руководитель и требования, предъявляемые к нему»

1. Личность менеджера. Требования к личным и профессиональным качествам менеджера.
2. Управленческий труд. Особенности и специфика.
3. Самоменеджмент – основа эффективного менеджмента.
4. Типы власти. Формы и источники власти.
5. Понятие и сущность лидерства.

Семинар «Отбор, найм и прием персонала»

1. Источники организации найма персонала.
2. Организация процесса отбора кандидатов на вакантную

должность.

3. Социализация персонала.

4. Основные направления профориентационной работы службы управления персоналом.

5. Высвобождение персонала.

Семинар «Теоретические основы мотивации труда»

1. Эволюция теорий мотивации.

2. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.

3. Вклад советских и российских ученых в развитие психологии личности (А.Ф. Лазурский, Л.С. Выготский, Б.Ф. Ломов, Д.Н. Узнадзе).

4. Современные мотивационные теории.

Семинар Управление развитием персонала организации

1. Деловая карьера: сущность, виды и этапы.

2. Структура, принципы и порядок формирования кадрового резерва.

3. Управление нововведениями в кадровой работе.

4. Архетипы руководителей и их характеристика.

5. Классификация персонала с точки зрения участия в новаторской деятельности.

Семинар «Управление поведением персонала организации»

1. Основные типы организационных культур и их характеристика.

2. Принципы формирования и метода поддержания корпоративной культуры.

3. Условия и дисциплина труда персонала.

4. Безопасность труда. Законодательство об охране труда работников организации.

Ключи к тестам

№ вопроса	Правильные ответы																	
	Номер темы																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	а	б	г	б, г, д	г	а, б	а	а, г	а	а	б	а	а	б	а	а, в	а	б, в, д
2	б	б	а, б, в, г	а, б, г	а	а, б, в, д, е	в	а, в	а, в	в	д	а, б, в, г	а, е, з	б	в	б, в	а	б, в
3	а	а, б, в	а	в	б, в, г	а, д	а, б	а	а	г	б	в	в, д, з	г	а	а, в	б	а
4	в, а, г, б	а, б	б	г	а, б, г	в, г	б, в	в	д	а	а, б	г	а	г	г	б, г	в	а, б, в, г, д, е
5	а, г	а, б, г, е	в	б	а	в	в, ж	а, б, д	в	в	б	б	а	а, б, в, г	г	г	д	б
6	в	б	а	б	б, в	в	в	в, г	а	а	д	а	а	а	д	а, б	б, в, д	в
7	б	а	а	в	а	а	в	а	б, г, д	г	в	а, г	а	г	а	а, в	а, б	а
8	а	а,г	Г	б	б	а, б, в, г	в	в	а	б	а	б	а	в	а	а, в, д	б,д	а, в

ГЛОССАРИЙ

Администратор – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, снизанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

Адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Активная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Анализ деятельности – кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а также условий ее эффективного выполнения.

Анализ человеческих ресурсов – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Аттестация – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Видение – культивируемое в организации представление о том, как предполагается двигаться к достижению стратегических целей, основанное на предположении о путях, этапах и средствах решения основных задач.

Внутрифирменное обучение – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Восстановительные издержки – затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего сотрудника.

Гуманистический подход к управлению – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

Деловой этикет – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно – в сфере производства и управления.

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Доктрина командного менеджмента – подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой партисипативной организационной культуры.

Доктрина контрактации индивидуальной ответственности – подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение доктрины нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность работников и сделать предприятие более конкурентоспособным. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует предпринимательская организационная культура.

Доктрина научного управления (научной организации труда) – технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем.

Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует бюрократическая организационная культура.

Доктрина «Х» – этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

Доктрина «У» – этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

Доктрина человеческих отношений – гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

Долговременный расчет численности персонала – количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

Задачи кадровой службы – представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

Закрытая кадровая политика – характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Издержки набора и отбора – все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

Имидж – устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

Индивидуальная стоимость работника – оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

Интересы – осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

Инцидент (деятельностный) конфликта – повод для

объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентаций.

Инцидент (информационный) конфликта – событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

Источники привлечения персонала – способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

Кадровая информация – определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

Кадровая политика – 1) в широком смысле – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы; 2) в узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Кадровые мероприятия – действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.

Кадровый менеджмент – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента (см. Модели кадрового менеджмента*),* а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую

целевую квалификационную подготовку.

Карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьерограмма – перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Коммуникация – информационное взаимодействие субъектов, характеризуемое следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентаций, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью каналов равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о предмете взаимодействия.

Конкурс при приеме на работу – кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

Конфликт – процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтность личности – готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организаций, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корпоративный этический кодекс – составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который

включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Кризис – период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) – такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат в более раннюю фазу).

Легенда – преднамеренно подготовленная ложная информационная (или информационно-предметная) модель субъекта, распространяемая среди общественности этого субъекта и направленная на формирование его ложного имиджа (мифа), в соответствии с интересами ее создателя или заказчика (в том числе, возможно, и самого субъекта).

Менеджер по персоналу – специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

Методы оценки труда – способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Миссия организации – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

Миф – устойчивый ложный (противоречащий действительности) образ субъекта (ложный имидж), сформировавшийся в условиях преднамеренных или непроизвольных дефицита или (и) противоречивости у общественности информации о субъекте.

Моббинг – ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных.

Модели кадрового менеджмента – описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдением

наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия – обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

Модели компетентности – инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Мораль – совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

Недирективные методы сокращения персонала – способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

Нормирование – мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии. Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Общественность организации – все субъекты, взаимодействующие с организацией, как извне ее, так и внутри (как-то: собственники организации, ее персонал, клиенты, партнеры, конкуренты, общественные и государственные структуры, органы власти и управления).

Оперативный расчет численности персонала – оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

Организатор – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации

деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

Организационная культура – интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Организация – 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

Органический подход к управлению – рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

Открытая кадровая политика – характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственных ей организациях.

Оценка кандидатов при приеме на работу – специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

Оценка качества найма – анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

Оценка потребности в персонале – определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Паблик рилейшнз, PR – деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства…) с его общественностью.

Паблисити (как явление) – положительная известность субъекта среди его общественности.

Паблисити (как технология) – технология достижения положительной известности субъекта среди его общественности.

Парадигмы конкурса – подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения

конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

Парадигмы управления персоналом (в XX в.) – правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

Пассивная кадровая политика – связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

Первоначальные издержки – затраты на формирование кадрового состава предприятия – поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Планирование карьеры – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование потребности в персонале – кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Потребность – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Превентивная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

Предмет конфликта – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

Призвание – одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

Программы этического тренинга – особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование

навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.

Проект – деятельность, направленная на достижения определенных целей при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (ресурсам) и качеству конечных результатов.

Производительность – количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

Пропаганда – информационная деятельность субъекта, направленная на формирование группы его активных сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.

Профессиональная этика – совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

Профессиональный долг – определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Профессия – труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

Профилактика конфликтов – работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической, а затем и к управленческой фазе, при минимальной деструктивности возможных неизбежных издержек.

Процедуры изменений – процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов корпоративной культуры.

Работоспособность – параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

Реактивная кадровая политика – характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Реорганизация – мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент) – менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Руководитель – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Рычаг управления – способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

Сила корпоративной культуры – характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

Системный подход (в менеджменте) – развивается с 50-х гг. XX в. и связан с проникновением идей системного подхода в менеджмент. В системном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

Ситуация равновесия в конфликте – ситуация, в которой одновременно максимально возможно обеспечиваются интересы всех его участников.

Стадия и цикл развития организации – описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

Стратегия организации – представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Стратегия управления персоналом – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Структура – архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Теория использования трудовых ресурсов – концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках экономического подхода к управлению и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой

подготовке.

Теория человеческого капитала – концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

Технология – способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Технологии PR – стратегические и тактические коммуникационные технологии, разработанные и осуществляемые с целью достижения согласия и взаимопонимания субъекта с различными группами его общественности.

Управленец – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

Управление конфликтом – деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, направленная на минимизацию в нем кризисов и деструктивных последствий.

Управление человеком – концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности – дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

Управление – процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

Управленческая команда – группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

Управленческая форма – описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Уровни изменений – ступени трансформации значимых элементов корпоративной культуры (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

Факторы проектирования организации – параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при

создании проекта организационной структуры.

Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу – параметры, внешней или внутренней среды, которые необходимо учитывать при разработке программы набора (привлечения и оценки) кандидатов на работу.

Финансы – все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

Ценностные ориентации – вырабатываемые в ходе жизни устойчивые представления субъекта об иерархии его интересов. Ценности – наиболее значимые в этой иерархии виды интересов.

Экономический подход к управлению – подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Элементы корпоративной культуры – части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и вовне.

Элементы организации – подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

Этапы проектирования кадровой политики – последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

Этикет – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный.

ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – 9-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2011. – 224 с.

2. Брагина, З.В.Управление персоналом: учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. – М.: КНОРУС, 2010. – 126 с.

3. Бюджетирование затрат на персонал: справочник / Национальный союз кадровиков. – М.: МЦФЭР, 2008. – 63 с.

4. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.

5. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 511 с.

6. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 352 с.

7. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2005. – 722 с.

8. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 9-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2006. – 336 с.

9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 368 с.

10. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012. – 272 с.

11. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макаров. -М.: Дело, 2008. – 232 с.

12. Мотивация персонала: справочник / Национальный союз кадровиков. – М.: МЦФЭР, 2008. – 95 с.

13. Нематериальная мотивация персонала: справочник / Национальный союз кадровиков. – М.: МЦФЭР, 2008. – 95 с.

14. Организация работы службы персонала: справочник / Национальный союз кадровиков. – М.: МЦФЭР, 2008. – 61 с.

15. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 256 с. – (Для бакалавров).

16. Рофе, А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 392 с.

17. Бондаренко, Л.В. Рынок труда специалистов сельского

хозяйства / Л.В. Бондаренко, Г.Ф. Хоменко. – М., 2004. – 158 с.

18. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник / Б.Ю. Сербиновский. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2009. – 464 с.

19. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2012. – 624 с.

20. Управление персоналом: учебное пособие /Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Дашков и К, 2010. – 280 с.

21. Управление персоналом организации: учебник. / Под ред. А.Я. Кибанов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 452 с.

22. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.

23. Экономика и социалогия труда: учебник для вузов/ Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.

24. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 302 с.

25. Журнал «Управление персоналом». – http:// www.toppersonal.ru/magazines.html.

26. Журнал «Кадровое дело». – http://kdelo.ru.

27. Журнал «Работа с персоналом». – http://www.hrjournal.ru.

28. Журнал «Кадровая служба и управление персоналом предприятия». – http://www.delo-press.ru/magazines/staff.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Место
для фотографии

Претендент на должность _____

В отдел _____

Дата первого собеседования _____

Результаты профессионального тестирования _____

Результаты собеседования _____

Другие отметки _____

Дата принятия на работу (отказа) _____

АНКЕТА

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Дата рождения _____ Возраст _____ Гражданство _____

Место рождения (село, город, край, область, республика): _____

Адрес (место жительства): индекс _____ город (обл.) _____

улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____

Адрес (прописка): индекс _____ город (обл.) _____

улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____

Условия проживания (комната(ы) в коммунальной квартире, в квартире с родителями, отдельная квартира 1-, 2-, 3-комнатная, пр.) _____

Домашний телефон _____ Контактный телефон _____ Рабочий телефон _____

Паспортные данные _____

Семейное положение _____

Близкие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):

Степень родства	Ф.И.О	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Имеются ли близкие родственники, постоянно проживающие за границей (если да, то указать где):

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: _____

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное образование: _____

Водительские права категории

С какими программными продуктами приходилось работать:

Операционные системы		Офисные программы		Специализированные программы		Языки программирования	
MS-DOS		Word		1С		Basic	
Windows 3.1, 3.11		Excel		Инфо-Бухгалтер		Pascal / Delphi	
Windows 95/98/Me		Access		БЕСТ		C / C++	
Windows NT/20000		Corel Draw				Assembler	
Другие		Другие		Другие		Другие	

Дополнительно: _____

Знание иностранных языков, степень владения (свободно, разговорный, со словарем):

Английский	Немецкий	Французский	Испанский	Другие

По каким мотивам (причинам) Вы оставили (или решили оставить) последнее место работы: _____

_____

Почему Вы обратились именно в нашу фирму: _____

_____

Чем Вас привлекает предложенная вакансия: _____

_____

Укажите должность, Ф.И.О. и контактный телефон лица, которое могло бы дать Вам рекомендацию (с последнего места работы): _____

_____

Какие еще вакансии, помимо предложенной, Вас могли бы заинтересовать:

1. _____
2. _____
3. _____

Ваш средний месячный доход на последнем месте работы: _____

Перечислите организации, в которых Вы работали, и занимаемые должности за последние 10 лет:

Дата		Наименование организации	Должность	Адрес организации, предприятия	Причина увольнения (фактическая)
начало	окончание				

На какую оплату труда (в усл. ед.) Вы рассчитываете:

1. На испытательный срок (3 мес.) _____
2. На постоянной работе с перспективой:

1 год	2 год	3 год	4 год	5 год

Что полезного и нужного Вы могли бы предложить компании? _____

Преимущества Вашей кандидатуры: _____

Ваши увлечения вне работы (хобби) _____

_____

Что бы Вы хотели добавить о себе _____

_____

_____

Против проверки сообщенных мною сведений не возражаю.

Дата заполнения анкеты _____ Подпись _____

Приложение 2

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № _____

г. Пенза **«__» _____ 20__ г.**

1. Организация *Общество с ограниченной ответственностью «Идеал»* в лице *Директора Сергеева Тимофея Ивановича*, именуемая в дальнейшем «Организация», и гражданин *Петрова Анна Ивановна*, именуемый в дальнейшем «Работник», заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

2. Работник *Петрова Анна Ивановна* принимается на работу *в отдел документационного обеспечении управления* на должность *секретаря*

По квалификации (специальности)_____

(разряд, квалификация, категория)

3. Договор является:

– договором по основной работе

– договором по совместительству

4. Вид договора:

– на неопределенный срок (бессрочный)

– на определенный срок_____

(указать причину заключения срочного договора)

5. Срок действия договора:

Начало работы *10.03.2012*

Окончание работы *на неопределенный срок*

6. Срок испытания

– без испытания

– с испытанием *срок испытания 1 месяц*_____

(продолжительность испытательного срока)

7. Работник должен выполнять следующие обязанности:

Работу по документационному обеспечению руководителя. По результатам выполненных работ секретарь обязан ежемесячно предоставлять сводку учета объема документооборота. Секретарь обязан организовать четкую работу приемной, неукоснительно соблюдать должностную инструкцию и выполнять правила внутреннего трудового распорядка.

(указываются основные характеристики работы и требования к их выполнению)

8. Организация обязана организовать труд работника, создать условия для безопасного эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату. *Организация обязана предоставлять работнику технические средства и информацию, необходимые для выполнения работ.*_____

(указываются конкретные меры по организации производственного процесса, оборудованию рабочего места, подготовке и повышению квалификации работника и созданию других условий труда)

9. Особенности режима рабочего времени:
– полный рабочий день
– неполный рабочий день
– неполная рабочая неделя
– ненормированный рабочий день
– сокращенный рабочий день

10. Работнику устанавливается:
– должностной оклад (тарифная ставка) *9000 руб.* в месяц
или _____-_____ руб. за час работы
– надбавка (доплаты и другие выплаты) _____
(указать вид доплат, надбавок)

11. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью:
– основной *28 календарных дней*
– дополнительный *3 календарных дней*

12. Другие условия договора, связанные со спецификой труда
Работнику предоставляются услуги дополнительного социального страхования, а именно бесплатное обслуживание в стоматологическом клинике «Катюша» по лечению и протезированию.

Адреса и реквизиты сторон:

Работник	Работодатель
Ф.И.О. *Петрова Анна Ивановна* Адрес 440031, *г. Пенза, ул. Воронова, д.24* Паспорт *45 01 234447* Выдан *ОВД Первомайского района г. Пензы 12.09.1998*	Наименование предприятия *ООО«Идеал»* Адрес 440044, *г. Пенза, ул. Мира, _д.11* Р/с *1010101010101В ОАО «Внешторгбанк»* К/с *30101810700000000182* БИК *045535186* ИНН *7702019904*

Подписи сторон

_____ (личная подпись) *А.И. Петрова* (И.О.Ф.) *«09» марта 2012 г.*	_____ (личная подпись) *Т.И. Сергеев* (И.О.Ф.) *«09» марта 2012 г.*

Приложение 3

Наименование организации

ПРИКАЗ

___ _____ 20__ г. № ___

Место составления

О _____

ТЕКСТ

Руководитель организации _____ (личная подпись) И.О. Фамилия

Наименование должности лица, с которым согласуется документ
_____ И.О. Фамилия
(личная подпись)
___ _____ 20__ г.

С приказом ознакомлен:
Должность _____ (личная подпись) И.О.Фамилия
___ _____ 20 __ г.

В дело № ___
_____ ___ _____ 20 __ г.
(личная подпись)

Приложение 4

РЕЗЮМЕ

ФИО:_____

Цель:_____

(Ваша цель при выборе должности)

Адрес:_____

(Город, индекс, улица, дом, квартира)

_____

Контактный телефон: +7(_____)_____, д._____

E-mail:_____

(Желательно указать конкретное время для звонка)

Семейное положение:_____

Образование:

_____

Полное наименование, местонахождение образовательных учреждений, специальность подготовки или переподготовки,

_____

повышения квалификации (школу указывать, если только это единственное образовательное учреждение, которое вы окончили)

_____

Опыт работы:

_____

(Перечислять места работы и реализованные проекты следует в обратном хронологическом порядке, т. е. с последнего места)

_____

работы, с точностью по месяцам указывайте время начала и окончания работы по каждой должности. Помимо названия должностей,

_____

в описание включайте краткую характеристику выполняемой работы, информацию о ваших функциях, о роли в рабочем процессе)

Иностранные языки и владение компьютером, оргтехникой:

_____

(указать уровень, перечислить конкретные программы, с которыми вы умеете работать, владение оргтехникой)

_____

Дополнительная информация:

_____

(Наличие автомобиля, стаж вождения, расположенность жилья от предполагаемой работы и т. д.)

_____

Личные качества и увлечения:

_____

(Работоспособность, обучаемость, аккуратность, коммуникабельность, сильные и слабые стороны и т. д.)

_____

ПРИМЕЧАНИЕ: Резюме размещайте на одной странице.

Приложение 5

Настоящая должностная инструкция разработана в соответствии с Положением о бухгалтерии (номер, дата документа).

Руководитель структурного подразделения

_____

"__"_____20_г.

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела_____

"__"_____20_г.

С инструкцией ознакомлен_____

"__"_____20_г.

I. Общие положения

Бухгалтер относится к категории специалистов_____

На должность:

бухгалтера назначается лицо, имеющее среднее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы или специальную подготовку по установленной программе и стаж работы по учету и контролю не менее 3 лет;

бухгалтера II категории – лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности бухгалтера не менее 3 лет;

бухгалтера I категории – лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности бухгалтера II категории не менее 3 лет.

Составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявляет источники образования потерь и непроизводительных расходов, подготавливает предложения по их предупреждению.

II. Должностные обязанности

Назначение на должность бухгалтера и освобождение от нее производится приказом директора предприятия по представлению главного бухгалтера.

На время отсутствия бухгалтера (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном

порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей.

Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке.

Производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

Бухгалтер должен знать:

4.1. Законодательные акты, постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы по организации бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций и составлению отчетности.

4.2. Формы и методы бухгалтерского учета на предприятии.

4.3. План и корреспонденцию счетов.

4.4. Организацию документооборота по участкам бухгалтерского учета.

Разрабатывает рабочий план счетов, формы первичных документов, применяемые для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности, участвует в определении содержания основных приемов и методов ведения учета и технологии обработки бухгалтерской информации.

4.11. Законодательство о труде.

4.12. Правила внутреннего трудового распорядка.

4.13. Правила и нормы охраны труда.

Бухгалтер в своей работе руководствуется:

Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет – то с разрешения руководителя).

5.1. Положением о бухгалтерии организации.

5.2. Настоящей должностной инструкцией.

4.5. Порядок документального оформления и отражения на

счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

4.6. Методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

4.8. Правила эксплуатации вычислительной техники.

4.9. Основы экономики, организации труда и управления.

4.10. Рыночные методы хозяйствования.

Бухгалтер подчиняется непосредственно главному бухгалтеру организации или руководителю соответствующего структурного подразделения главной бухгалтерии.

За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

Отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

Бухгалтер:

Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.).

Участвует:

7.1. В проведении экономического анализа хозяйственнофинансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, осуществления режима экономии и мероприятий по совершенствованию документооборота.

Бухгалтер несет ответственность:

За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

Запрашивать лично или по поручению главного бухгалтера от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

Выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.

7.2. В разработке и внедрении прогрессивных форм и методов

бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники.

7.3. В проведении инвентаризаций денежных средств, товарноматериальных ценностей, расчетов и платежных обязательств.

Обеспечивает руководителей, кредиторов, инвесторов, аудиторов и других пользователей бухгалтерской отчетности сопоставимой и достоверной бухгалтерской информацией по соответствующим направлениям (участкам) учета.

Участвует в формулировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определяет возможность использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки экономической информации.

III. Права

Подготавливает данные по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

IV. Ответственность

Бухгалтер вправе:

Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

УТВЕРЖДАЮ

_____

(ФИО)
Директор предприятия

_____
(наименование предприятия)

Приложение 6

Оценка деловых и личных качеств кандидата на должность коммерческого директора

№	Качество	Ранг	Градация по важности			Оценка кандидатов (от 1 до 4)							
			Очень важно	Важно	Жела-тельно	В.К. Тарасов		Л.И. Климов		И.П. Зубова		С.Ф. Макаров	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1.	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)												
2.	Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд)												
3.	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)												
4.	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)												
5.	Добросовестность в работе												
6.	Работоспособность												
7.	Чувство ответственности за порученное дело												
8.	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)												
9.	Уверенность в оцениваемом (в его способности справиться с производственными трудностями)												
10.	Отношение к критике (реакция на замечания)												
11.	Способность к самооценке в случае производственных неудач												
12.	Настойчивость, целеустремленность в достижении цели												
13.	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)												
14.	Общий культурный уровень, широта кругозора												
15.	Мнение оцениваемого о себе. Проявление этого мнения в коллективе												
16.	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)												
17.	Состояние здоровья												
18.	Отсутствие вредных привычек (алкоголь)												